



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Desenvolvimento de um projeto de ação em
Marketing Interno***

Sandra Lopes Batalha

Orientação: Professora Doutora Maria Raquel Lucas

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Marketing*

Trabalho de Projeto

Évora, 2017



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Desenvolvimento de um projeto de ação em
Marketing Interno***

Sandra Lopes Batalha

Orientação: Prof.^a Doutora Maria Raquel Lucas

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Marketing*

Trabalho de Projeto

Évora, 2017

Aos meus pais... por todo o apoio...

“É mais importante adotar a estratégia correta do que procurar o lucro imediato.”

(KOTLER, 2000)

RESUMO

O Marketing Interno (MI) compreende uma perspectiva particular de marketing orientado à motivação de colaboradores e à compreensão dos seus interesses e fortalecimento das suas aptidões, no entanto, a gestão de carreiras, enquanto elemento complementar a essa orientação, é pouco estudada. Procurando conhecer como esta temática é colocada em prática, este projeto tem como principal objetivo analisar a abordagem de Marketing Interno numa empresa específica e, propor um Plano de Ação de MI para promoção da Gestão de Carreiras dos seus colaboradores. Para tal, foi identificado o Modelo de Gestão de MI da empresa objeto de estudo, analisadas as ações de MI concebidas através da avaliação dos riscos psicossociais dos colaboradores, identificadas as práticas de MI que mais influenciam a gestão de carreiras e, proposto o Plano de Ação. A informação secundária, disponibilizada pela empresa, incluiu dados estatísticos e de opinião dos trabalhadores sobre o MI e sobre o processo de gestão de carreiras e, também, documentos internos sobre o desenvolvimento profissional e melhoria do modelo de gestão da empresa. Conseguiu-se, com este trabalho, melhorar o conhecimento sobre MI em geral. Através de um Plano de Ação foram propostas diversas ações de forma a contribuir para o aperfeiçoamento do modelo de gestão de MI e dos processos de gestão de carreiras e de motivação dos colaboradores da empresa objeto de estudo. Com a implementação desta ferramenta na empresa objeto de estudo, cria-se a possibilidade de aumentar a satisfação do cliente interno e consequentemente melhorar a produção e o alcance dos objetivos gerais da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing Interno, Cliente Interno, Plano Ação, Gestão de Carreiras.

ABSTRACT

Internal Marketing (IM) consisting of a specific marketing perspective which focus on the motivation of collaborators, understanding their interests and strengthening their aptitudes, career management is still poorly studied as a complementary element in that context. In a quest to understand how this topic translates into practice, the main goal of this project is to analyse how IM is tackled in the context of a specific company, and to propose an IM Action Plan that promotes the Management of employees' Careers. In order to achieve this the company's IM Management Model was identified, the IM actions conceived through the evaluation of the employees' psychosocial risks were analysed, those IM practices that most influence career management were identified, and at the end an Action Plan was proposed. Secondary sources provided by the company include statistical data, employees opinions on various themes in the context of the IM, and internal documents on the their professional development and improvement of the company's management model. With this work, it was possible to improve knowledge about IM in general. Through an Action Plan, several actions were proposed in order to contribute to the improvement of the IM management model and the processes of career management and motivation of the employees of the company under study. With the implementation of this tool in the company under study, it is created the possibility of increasing internal customer satisfaction and consequently improving the production and the achievement of the company's general objectives.

KEYWORD: Internal Marketing, Internal Client, Action Plan, Career Management

AGRADECIMENTOS

À Universidade de Évora e a todos os docentes que proporcionaram este mestrado, os meus sinceros agradecimentos por terem contribuído para a conquista dos meus objetivos.

À minha orientadora Professora Doutora Maria Raquel Lucas pela instrução e disponibilidade que sempre demonstrou ao longo de todo o curso e que constituíram um estímulo no seguimento do meu desempenho.

À organização onde se realizou o projeto e mais concretamente à Direção e Gestão dos Recursos Humanos, em particular à Dra. Carla Gomes e à Margarida Silvestre pela sua ajuda, colaboração e participação, tendo concedido um valiosíssimo auxílio.

Ao Nelson um muito obrigado pela experiencia profissional compartilhada, pela compreensão, cooperação e carinho que demonstrou e também pelo incentivo que me concedeu para prosseguir e concretizar este projeto.

ÍNDICE

ÍNDICE DE ABREVIATURAS.....	8
1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Enquadramento e Justificação do Tema	9
1.2 Formulação dos Objetivos	10
1.3 Metodologia	11
1.4 Estrutura do Trabalho	11
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	13
2.1 Marketing Interno, Conceito e Objetivos	13
2.2 Modelos e Práticas de Marketing Interno	16
2.3 Cliente Interno e Motivação	19
2.4 Comunicação Interna	21
2.5 Marketing Interno e Cultura Organizacional	23
2.6 Marketing Interno e Gestão de Carreiras	25
2.7 Plano de Marketing Interno	26
2.8 Plano de Ação: Ferramenta 5W2H	29
3. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO TRABALHO DE PROJETO	31
3.1 Objetivos	32
3.2 Metodologia de Recolha de Informação	32
3.3 Modelo do Plano de Ação	33
4. PROJETO DE AÇÃO DE MARKETING INTERNO E GESTÃO DE CARREIRAS	34
4.1 Caracterização da Empresa.....	34
4.1.1 História	34
4.1.2 Missão, Valores e Negócios	35
4.1.3 Internacionalização, Organização e Cultura da Empresa.....	36
4.1.4 Marketing Interno da Empresa	37
• Modelo de Marketing Interno	37
• Formas de Avaliação	39
• Comunicação Interna	42

• Riscos Psicossociais.....	45
4.2 Plano de Ação	48
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
ANEXOS.....	lxx
Anexo 1: Fluxograma do Modelo de MI da Empresa.....	lxx

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

APP – Análise do Perfil Pessoal

MASS – Meio Ambiente, Saúde e Segurança

MI – Marketing Interno

RH – Recursos Humanos

PA – Plano de Ação

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

TEIQue – Trait Emotional Intelligence Questionnaire

1. INTRODUÇÃO

A relação entre a organização e os seus colaboradores internos é o foco do marketing interno (MI). É um conceito vasto que surge como uma ferramenta de gestão cujo principal objetivo é o de desenvolver uma organização centrada no cliente, motivando, atraindo, formando e mantendo bons colaboradores (Ahmed *et al.*, 2003). Tal significa que, os colaboradores internos não só precisam estar motivados, ser competentes e ter uma formação adequada (Ahmed e Rafiq, 2003) como, devem conhecer as necessidades e as expectativas dos consumidores. Ou seja, os processos de marketing interno devem preceder todo e qualquer processo de marketing externo (Gummesson, 1987; Flipo, 2007).

As organizações necessitam de indivíduos que possuam criatividade e competitividade para atingirem os objetivos estabelecidos, mas também que estejam emocionalmente, fisicamente e mentalmente preparados para o cumprimento das metas atribuídas (Ferraresi & Pereira, 2002). Qualidades e aptidões individuais adquirem assim, um especial valor para a gestão, seja a individual de carreiras, seja a da empresa. O aumento da produtividade individual, a responsabilidade e o compromisso, a melhor comunicação e trabalho em equipa, a melhoria da ética profissional, a menor tensão organizacional e a diminuição do *stress*, são alguns dos benefícios que o MI pode refletir no desempenho da empresa, através de programas de ação por ele estipulados.

Neste contexto, assumindo que o MI e as suas ferramentas melhoram os resultados das empresas, considera-se um exercício relevante, analisar, numa organização concreta, a aplicação prática dos princípios do MI e os procedimentos próprios usados na motivação dos colaboradores assim como, propor um plano de ação que possa ser um contributo para a gestão de carreiras nessa mesma organização.

1.1 Enquadramento e Justificação do Tema

A escolha do tema do presente trabalho de projeto, enquadrado no curso de Gestão, especialização em Marketing, para obtenção do título de Mestre pela Universidade de Évora, prende-se com a relevância que o MI tem vindo a assumir no

contexto global da gestão e da escassez de estudos sobre a temática na literatura em Portugal, embora sejam de evidenciar alguns estudos desenvolvidos em áreas próximas (Baptista, 2009; Oliveira, 2010; Conceição, 2012; Azêdo & Alves, 2013; Marujo, 2014).

Apesar de não ser um tema muito estudado no país, na literatura identificaram-se diversos estudos, em setores de atividade distintos, onde empresas, em vez de se orientarem puramente para o mercado e para os colaboradores externos (clientes), se focam prioritariamente nos colaboradores internos. Estes são considerados ativos estratégicos, cujas competências devem ser fortalecidas e as valências potencializadas, face aos benefícios diferenciadores que proporcionam e aos contributos que facultam, seja para a valorização da empresa, seja para valorização das pessoas que a integram e que, consequentemente, induzem melhorias nos resultados e sucesso na organização (Inkotte 2000; Bekin, 2004; Brum, 2003 e 2005; Cerqueira, 2005; Carvalho, 2008; Grönroos, 2009; Iliopoulos & Priporas, 2011, Carrera, 2012; Silva, 2014). O cliente interno, é para Brum (2003), o primeiro segmento de mercado de uma organização, a motivar, conquistar, atrair e fidelizar, devendo a empresa desenvolver uma estratégia de MI nesse sentido e desenvolver-se como um local atrativo para estes clientes internos.

Se a motivação dos colaboradores, nasce para o MI como uma eficiente estratégia para o êxito do negócio (Mouta, 2014), a gestão de carreiras e o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador surgem, como formas de alcançar essa motivação, associada ou não a um plano de remunerações (Pontes, 2007).

1.2 Formulação dos Objetivos

O objetivo geral do presente trabalho de projeto é o de propor um Plano de Ação de MI para promoção da Gestão de Carreiras dos colaboradores da Embraer de Évora.

Como objetivos específicos que convergem para atingir o objetivo geral, foram considerados os seguintes:

- Concetualizar o MI, descrevendo os seus fundamentos e a sua importância nas organizações;
- Aferir como estão os princípios do MI a ser aplicados numa empresa específica (objeto de estudo);

- Identificar a abordagem de MI na empresa objeto de estudo e as principais ferramentas e instrumentos utilizados;
- Conhecer as ações de MI da empresa, em particular as práticas que mais influenciam a gestão de carreiras;

1.3 Metodologia

Na base deste projeto encontra-se a pesquisa exploratória. Nesta pesquisa, recorreu-se a fontes secundárias de informação cedidas pela empresa, entre elas, o Relatório de Análise de Riscos Psicossociais aplicado pela empresa aos colaboradores. Para a realização do plano de ação proposto no objetivo geral, foi estudada e utilizada a ferramenta 5W2H.

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho, encontra-se estruturado em cinco capítulos. O primeiro, introduz o tema e, apresenta a justificação da sua escolha, os objetivos propostos, a metodologia seguida e a forma como o documento se encontra organizado.

O segundo capítulo diz respeito ao enquadramento teórico, compartimentado em vários pontos, nomeadamente, a emergência do MI, as abordagens e objetivos do MI, a implantação de programas, planos e modelos de MI, os determinantes de um Plano de MI (Cultura Organizacional, Comunicação Interna, Mix do MI e Segmentação do mercado interno), e o modelo e ferramenta utilizada na elaboração do plano de ação.

O terceiro capítulo integra a metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho onde se descrevem os objetivos, os procedimentos adotados na recolha e análise da informação, e o modelo utilizado na realização do plano de ação.

A proposta de um Plano de Ação de MI para a empresa, elaborado a partir do referencial teórico descrito na literatura e enquadrado na sua prática e contexto organizacional, dá corpo ao quarto capítulo, assim como a caracterização da empresa

objeto de estudo e as razões que levaram a considerar a elaboração de um Plano de Ação de MI na vertente de Gestão de Carreiras. Neste capítulo são ainda enunciados os principais contributos esperados e as implicações do trabalho realizado para a empresa em questão.

Por último, no quinto capítulo, apresentam-se as conclusões relativas aos elementos em estudo, as limitações encontradas e, ainda, algumas sugestões para investigações/trabalhos futuros.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se o enquadramento teórico do trabalho, nomeadamente, a integração do marketing na gestão e a emergência e caracterização do marketing interno como extensão do marketing, nas as suas distintas abordagens e objetivos. Como apoio ao quadro teórico exposto e, de modo a demonstrar a sua importância para o sucesso das organizações, serão conjuntamente listados os fatores contributivos para a eficácia do Plano de Marketing Interno e a relação do Marketing Interno com a Gestão de Carreiras.

2.1 Marketing Interno, Conceito e Objetivos

O conceito de MI, como extensão do marketing, surge na década de 70 (Varey & Lewis, 1999) como uma das várias formas, para além do produto, dos serviços, do canal de distribuição, ou da imagem, pelas quais as empresas se podem diferenciar, através dos colaboradores internos (Kotler & Keller, 2016). De forma básica, Grönroos (1981) definiu, MI como "...vender a empresa aos seus empregados", uma vez que “os empregados são, em essência o primeiro mercado, e os clientes externos o segundo”.

Sobretudo depois da década de 90, o aumento da concorrência pela fidelização e conquista de novos clientes, levou as organizações a transferir a essência do marketing para dentro das suas estruturas (Oliveira, 2010) como forma de conseguir antecipar e responder de forma rápida às mudanças do meio através de ativos humanos comprometidos, motivados e com boa atitude e desempenho (Leão et al., 2010). Em 1992, Berry & Parasuraman (p. 272) afirmavam que o MI “visualiza os funcionários como clientes internos e trabalhos como produtos internos que satisfaçam as necessidades e desejos desses clientes internos ao abordar os objetivos da empresa” e, mais tarde, no ano 2000, Inkote (p.85) encaminha para o MI “a adaptação e utilização de técnicas, instrumentos e conceitos do Marketing para atingir o segmento de mercado específico de clientes, que têm como característica comum o trabalho numa mesma organização”. Costa (2003) defende o MI como uma metodologia de gestão cujo objetivo é o de atrair, conservar e desenvolver os clientes internos, satisfazendo as suas necessidades e conferindo-lhes flexibilidade para corresponderem com eficácia a todas as imposições, sejam as do meio geral envolvente, sejam as do marketing.

Para Lindon *et al.* (2004), o MI é uma ferramenta de gestão essencial a todas as organizações, com foco na motivação e satisfação dos colaboradores. Está também muito associada à qualidade dos serviços (Ahmed & Raquif, 2000) e à percepção do funcionário sobre a empresa e sobre os processos de gestão, devendo ser desenvolvido internamente, em conjunto com outras áreas funcionais da empresa, em especial a dos RH (Brum, 2003). Também considerado por Papasolomou-Doukakis (2002), uma ferramenta que visa orientar e desenvolver competências dos colaboradores com uma focagem no cliente, sendo este um cliente interno, deve acolher os encargos associados a essa tarefa como um imperativo organizacional.

Mais recentemente, Carrera (2012, p.47) afirma que “o MI é um processo contínuo que ocorre dentro de uma organização, de maneira a alinhar processos, motivar os colaboradores em todos os níveis hierárquicos, com o objetivo de proporcionar uma consistente satisfação do cliente”.

Segundo Caetano & Rasquilha (2010), o MI é conhecido como uma estratégia de gestão em que objetivo é o progresso de uma organização capaz de abranger o seu próprio negócio e de se relacionar com o cliente externo por forma a oferecer serviços de qualidade e notabilidade. Para estes autores, porque a perda de capital humano pode ter um custo associado superior à aquisição de bons clientes, a atenção dada aos colaboradores em relação às suas necessidades, é fundamental na melhoria da eficácia laboral e na lealdade à empresa. O MI pode ainda, assumir-se como um instrumento de implementação e incorporação de estratégias planificadas e direcionadas ao cliente, presentes em distintos trabalhos realizados e revistos por Salomão (2010).

Quando bem planeado e aplicado, o MI é um instrumento de gestão que proporciona valorização e satisfação dos colaboradores que, em geral, se traduzem em melhorias internas para a organização que se repercutem no meio externo e respetivos clientes. Os colaboradores são vistos como parceiros e sócios do negócio, e também responsáveis pelo alcance dos objetivos organizacionais, fazendo com que o MI e o ME caminhem em conjunto para um objetivo comum.

Um grande promotor da implementação do MI é o gradual reconhecimento da relevância da posição dos colaboradores na generalidade dos setores de atividade, particularmente no setor dos serviços (Vrontis, Thrassou & Zin, 2010) embora, a literatura se foque também no campo da investigação organizacional e de negócios (Martinez *et al.*, 2011), nomeadamente nos objetivos e missão (Lings, 2004). O

desenvolvimento de um plano de MI é uma das formas de comprometer e estimular os colaboradores internos para o bom desempenho das tarefas que lhe são solicitados e para ajudar as organizações a evitar resultados indesejáveis, proporcionando uma melhor imagem da empresa junto dos seus clientes externos (Vasconcelos, 2005).

Quanto aos objetivos, o MI procura facilitar a formação e o desenvolvimento de relacionamentos internos na organização, quer na ligação entre a empresa e o colaborador, quer na relação entre colaboradores (Brambilla, 2005). Na relação intra colaboradores, é fundamental existir uma boa informação e comunicação interna, programas internos de aproximação entre dirigentes e colaboradores e estima e apreço recíprocos. O MI deve ser o elemento difusor destes requisitos, concebendo o ativo humano como um cliente preferencial (Requena, 2003).

Dar ênfase às relações internas da e na empresa e ao conceito de cliente e de fornecedor interno, leva a que todos os colaboradores possam ter uma noção participada sobre o negócio da empresa e sobre os procedimentos de gestão, os objetivos, os resultados ambicionados e os, produtos e serviços a colocar em cada mercado. O propósito do MI de permitir o desenvolvimento de relacionamentos internos na organização (entre a empresa e o colaborador e na relação entre colaboradores) consubstancia-se nos seguintes outros objetivos básicos: 1) preservar a motivação dos colaboradores, manter a perceção sobre os clientes e sustentar o seu sentido de orientação; 2) criar entre os colaboradores um ambiente interno vantajoso para a resposta aos clientes; e, 3) fornecer valores de marketing aos colaboradores, através de programas de formação (Costa, 2010).

Para Costa (2010), os objetivos do MI podem ser apresentados como se segue:

“Garantir que as pessoas tenham à sua disposição todas as informações necessárias para tomar decisões melhores, sempre alinhadas ao posicionamento e aos objetivos da organização; Manter o alinhamento do foco do indivíduo à visão da empresa, o seu desempenho alinhado à missão e a sua conduta orientada pelos princípios éticos e valores da organização; Consolidar canais internos de comunicação eficazes entre indivíduo e empresa, contribuindo para a integração humana a partir da disseminação da sua identidade, alinhando estratégias e apoiando reações imediatas às novas exigências de mercado; Promover a formação de um clima organizacional altamente motivador, desafiante, cooperativo e marcado pelo espírito de equipe.” (Costa 2010, p. 55-56)

Numa visão abrangente, Marujo (2014), sustenta que o MI tem como principal objetivo desencadear nos colaboradores uma visão holística compartilhada do negócio onde se encontram a gestão, as métricas a alcançar, os resultados, os produtos, os serviços, os clientes e o meio envolvente no qual o negócio se desenvolve.

2.2 Modelos e Práticas de Marketing Interno

Assim como a conceptualização e a abordagem de MI evoluiu, também foram desenvolvidos diversos modelos ao longo das últimas décadas, dos quais se listam os seguintes:

1988 – Modelo de Tansuhaj, Randall & McCullough: considera o MI como uma ação essencial para a satisfação e fidelidade do cliente em marketing de serviços que considera. Estes autores defendem que um projeto de MI é constituído, pelo plano de recrutamento, formação, motivação, comunicação e retenção dos empregados.

1991 – Modelo de Berry (Berry & Parasuraman, 1992) – também para serviços, defende o reconhecimento do colaborador como cliente interno e a sua importância para o desenvolvimento de vantagem competitivas, pelas suas atitudes direcionadas ao cliente externo e à identificação e utilização de boas práticas de marketing.

2001 – Modelo de Conduit & Mavondo - “Orientação para o cliente interno”, fundamentada em cinco influências gerais: Formação; Suporte da Gestão; Comunicação Interna; Gestão do pessoal e envolvimento na comunicação externa; e Dinâmicas organizacionais.

2003 – Modelo de Ahmed, Rafiq & Saad – “Mix de marketing interno”, modelo que incide no desenvolvimento um conjunto de recursos controláveis, por parte da organização, usados de forma a persuadir e estimular os colaboradores e, designado de “mix de marketing interno”.

2004 – Modelo de Bekin – “Endomarketing” – modelo de MI do qual fazem parte sete pontos essenciais: Preparação sob a ótica de instrução e desenvolvimento; Procedimentos seletivos; Planos de Carreira; Motivação, valorização, compromisso e recompensa; Técnicas de informação e rede de comunicação interna; Fragmentação de

mercado interno; e Panoramas para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias. A sua perspectiva incide na cultura organizacional direcionada para o atendimento ao cliente e para um conceito de excelência no serviço e estima daqueles que prestam o serviço, os colaboradores.

2004 – Modelo de Lings – Modelo de orientação para o mercado interno (OMI), composto por três grandezas comportamentais e respetivas atividades: Pesquisa de marketing Interno e Divulgação da informação; Criação de comunicação interna; e, Capacidade de Resposta Interna à informação. Em 2005, Lings & Greenley, operacionalizam e fortalecem este Modelo OMI para o contexto das transações entre colaboradores e empregadores. A OMI é encarada, por Lings & Greenley (2005), como um equivalente interno à orientação para o mercado externo que envolve a criação e disseminação de informação acerca das necessidades e desejos dos colaboradores e o desenho e implementação de respostas apropriadas a essas necessidades e desejos.

Da literatura revista, pode afirmar-se que todos os modelos estão relacionados, porque têm em vista a orientação para o mercado interno e para o cliente interno. Existe, contudo, alguma apreensão no que concerne à reflexão do impacto positivo ou negativo de um cliente interno no cliente externo. A comunicação interna, sendo uma das variáveis mais abordada nos modelos, é considerada imprescindível para a motivação e satisfação dos colaboradores, quer no desenvolvimento do colaborador como pessoa, quer no crescimento da empresa como organização.

Apesar da essência e objetivos do MI serem similares nos diversos modelos, a evolução das práticas de MI, presentes na literatura, variam em função da tipologia das organizações, da cultura e estratégia organizacional e da área ou setor de atividade. Assim:

- Collins & Payne (1991) distinguem quatro grupos de práticas de MI: gestão de recursos humanos; determinação da forma como se encontra segmentado o mercado; conceção de programas de marketing interno e gestão dos comportamentos através do marketing interno.
- A influência do MI na satisfação profissional e, em consequência (por também afetar o comportamento orientado para o cliente, o suporte organizacional, o comprometimento organizacional e a relação intra colaboradores), na satisfação do

cliente, é dependente e potenciado pela orientação da estratégia da organização e, da delegação e avaliação do comportamento (Kang, 2001; Hsião, 2002; Jou *et al.*, 2008).

- Boas práticas de MI em saúde, devem estar integradas de forma continuada, e coerente na filosofia da gestão das organizações, o que implica o apoio da gestão, a formação, a comunicação interna e externa e a gestão de recursos humanos (Saías, 2007).
- As boas práticas de MI exigem envolver *Empowerment*, gestão participativa e comunicação formal (Gounaris, 2008), devendo o o *marketing mix* do MI incluir sistemas de recompensas, comunicação interna, formação e desenvolvimento e, liderança (Ahmed *et al.*, 2003).
- Com base nas práticas referidas por Collins & Payne (1991), Jou *et al.* (2008) desenvolveram um instrumento (*Instrument to Measure Internal Marketing Concept*) para avaliar a perceção dos colaboradores relativamente à existência ou não de práticas de marketing interno nas empresas, com base nos seguintes seis fatores: 1) empatia e consideração (diz respeito às necessidades pessoais dos profissionais); 2) benchmarking (determina o que os concorrentes oferecem aos seus empregados e é uma forma de compreender as expectativas dos clientes internos/profissionais); 3) qualidade do trabalho (valor financeiro e emocional associado ao trabalho dos clientes internos/profissionais); 4) comunicação ascendente (considera a oportunidade dos profissionais no sentido de comunicarem as suas insatisfações e sugestões); 5) relação e partilha e informações (são os programas internos utilizados pelos gestores para transmitirem mensagens, missões e valores aos seus profissionais); e, 6) atividade promocional (visam promover atividades que envolvam os profissionais e que os levem a alcançar os objetivos organizacionais).

Do ponto de vista das práticas do MI, os seis fatores considerados expressam as seguintes ações internas: 1) recolha de informações através de benchmarking, atendendo às necessidades dos profissionais; 2) segmentação do mercado interno em função da informação relativa às necessidades dos profissionais; 3) partilha de informação com melhoria da comunicação interna e, em consequência, melhoria da qualidade de trabalho e da qualidade dos produtos/serviços da empresa; 4) campanha de marketing interno monitorizada e modificada sempre que necessário e for recebido o feedback na comunicação ascendente (Jou *et al.*, 2008).

2.3 Cliente Interno e Motivação

Segundo Longbotton *et al.* (2006), são três as perspectivas que podem ser consideradas no que diz respeito ao cliente interno no MI. A primeira intitula o colaborador como cliente da organização, com o propósito de satisfazer as suas necessidades e assim conseguir melhores resultados e a qualidade desejada dentro da organização. A segunda, aborda o MI como um processo fornecedor-cliente interno, onde existe um mercado dentro da organização onde, os colaboradores e os diferentes departamentos são, respetivamente, clientes e fornecedores, com encadeamento na qualidade de cada operação da cadeia de valor da empresa. A terceira perspectiva, considera o desenvolvimento de uma cultura de orientação para o cliente, devido a alterações no ambiente organizacional, considerando a cultura do serviço mais forte e o papel do colaborador determinante no desempenho da organização (Anokise & Ahmed, 2009).

Ainda que na gestão da organização, os clientes internos tenham um interesse representativo, por serem os executantes das tarefas que determinam o atingir ou o superar as expectativas dos clientes finais, considerar a existência de um cliente interno é vantajoso para a organização porque pressupõe um esforço para garantir um melhor clima organizacional e, uma melhor produtividade, melhor relação das equipas e, satisfação do cliente externo, assim como, uma maior atração da concorrência (Bogmann, 2002). Para Inkotte (2000), a definição do cliente interno como segmento de mercado determina a forma como a empresa conduz as suas ações de marketing interno na medida em que ter o funcionário como colaborador é diferente de o considerar um cliente.

Nas últimas décadas existiu uma evolução do conceito de funcionário ou trabalhador de uma empresa. A organização passou a ser vista como a “casa” e os funcionários passaram a vincular o seu êxito pessoal ao êxito da empresa. A evolução passou da noção de “funcionário” ou “trabalhador” para “colaborador”, “cooperador” ou “associado” a “cliente interno”. Atualmente existe também uma maior preocupação das organizações com as questões emocionais dos clientes internos e com a sua complexidade e especificidade e o requerer de cuidados especiais (Conceição, 2012). Consequentemente, os clientes internos, sentindo-se importantes e necessários à organização, aumentam o seu nível de motivação e melhoram o desempenho do seu trabalho.

A motivação nasce para o MI como uma eficiente estratégia, inculcida de promover o sucesso nos resultados da empresa, com a parceria ativa de todos os colaboradores, sendo estes tratados com honestidade, afeto e ponderação (Mouta, 2014). A existência de motivação, associada ao engrandecimento das funções do cliente interno induzem estados psicológicos dos indivíduos que os levam a desenvolver o seu trabalho com mais satisfação e os tornam mais produtivos.

Para Fiorelli (2004), a motivação representa uma energia que impele ou direciona os indivíduos para as suas necessidades interiores. Outros autores (Sims et al. 1993; George & Jones, 1999; Luthans, 2002; Caldeira, 2003) entendem a motivação como as forças internas ao indivíduo que iniciam, conduzem e direcionam o seu comportamento e o seu nível de empenhamento a determinados objetivos. Porque a motivação está relacionada a necessidades, expectativas, incentivos e objetivos individuais, reforços positivos, tomada de decisão e reconhecimento, muitas das ações de MI adotadas pelos gestores das organizações de forma a motivar os seus colaboradores passam por diminuir a distância entre o nível hierárquico (Nelson & Economy, 2006).

A satisfação é atingida quando, o colaborador, apesar de ter funções bem definidas, trabalha em equipa em prol de um propósito comum e consegue atingir esses objetivos organizacionais. Na medida em que a motivação é um dos fatores que mais afetam a produtividade nas organizações (Ferreira *et al.*, 2002) e um dos importantes meios para que os colaboradores atinjam os objetivos organizacionais através do bom desempenho das suas funções (Knippenberg, 2000), o MI deve criar condições indutoras de clientes internos a trabalhar motivados.

O cliente interno tende a motivar-se com mais facilidade quando percebe que existe uma retribuição como resposta à sua eficácia no trabalho ou, quando a organização lhe oferece possibilidades e expectativas profissionais (Cruz, 2012). Igualmente importante, é o respeito pelo seu trabalho, a autonomia e autoridade que lhe é concedida, o incentivo ao desenvolvimento de novas ideias e o empenho e qualidade das tarefas realizadas (Caldeira, 2003).

Assim, para que os colaboradores se mantenham motivados nas suas tarefas laborais é necessário, para além de atender às condições de trabalho (Steers *et al.*, 2004), que a empresa tenha em atenção outros fatores, tais como: as necessidades dos trabalhadores, as funções adequadas a cada trabalhador consoante as suas aptidões, o reconhecimento dos mesmos, a projeção de desafios, o sistema de recompensas

relacionado ao desempenho, e desenvolvimento contínuo das práticas de gestão (Azêdo e Alves, 2013).

É a combinação de colaboradores motivados e de organização que motiva que permite alcançar os resultados, uma vez que a satisfação dos colaboradores influencia diretamente a satisfação do cliente e a qualidade do serviço (Pletcher, 2000; Kotler & Keller, 2014). O desafio de MI de qualquer organização é assim, o da motivação dos colaboradores, tornando-os decididos, confiantes, comprometidos e estimulados no desenvolvimento do seu trabalho e auto-realizados, de modo a atingir os objetivos da organização (Chiavenato, 2005).

2.4 Comunicação Interna

Por comunicação interna entende-se o fluxo de informação numa organização, numa relação entre todos os membros e estruturas que a compõem (Silva, 2010) usado para fortalecer e difundir a cultura organizacional (Skwara *et al.*, 2012). O conceito é originário dos Estados Unidos da América, na década de 1990, tendo posteriormente, sido difundida na Europa (Vercic *et al.*, 2012). É um instrumento necessário ao desenvolvimento de ações de MI, que faz uso de redes, formais e informais e de fluxos vertical-ascendentes, vertical-descendentes, horizontais e diagonais (Oliveira, 2010; Curvello, 2012; Nóbrega, 2010), fundamental à interação e cooperação entre as equipas, ao relacionamento com o cliente interno e, quando usado de forma transparente, democrática e participativa, ao crescimento e sobrevivência das organizações (Nóbrega, 2010). O objetivo fundamental da comunicação interna é o de desenvolver o sentido de pertença em todos os membros da organização e alcançar uma autoimagem correspondente à imagem global definida pela organização (Serrano, 2001). Ou seja, a integração entre os colaboradores e a organização de que são imagem.

Empregando ferramentas e programas integrados através de um plano de comunicação interna, a comunicação entre os vários colaboradores de uma organização, é fundamental para atingir os objetivos. É através da comunicação interna que se concebe uma relação com o cliente interno, permitindo a fluência de correspondência e informação dentro da organização, fazendo com que o colaborador se sinta parte da mesma e

responsável também pelos objetivos gerais da empresa. Comunicar é integrar, motivar, valorizar, melhorar a relação entre colaborador e empregador, atrair, envolver e fomentar a inclusão (Skwara *et al.*, 2012). Por outro lado, para haver uma comunicação externa oportuna e vantajosa, deve-se investir, à priori, na comunicação interna. É incoerente ter uma empresa com serviços e conceitos satisfatórios quando a sua base não está igualmente satisfeita (Nóbrega, 2010).

A comunicação interna é assim parte integrante do MI de uma organização (Baptista, 2009) que envolve mais do que memorandos e publicações e busca desenvolver uma cultura organizacional com potencial motivador (Argenti, 2006) e a agregação de diversas ações, nas quais se inclui ouvir o colaborador e manter a coesão interna (Curvello, 2012), compartilhar valores, objetivos e visão, trabalhar em equipa, alcançar resultados pré-estabelecidos e somar esforços (Zapata, 2010).

A comunicação interna deve ser feita dos líderes para os colaboradores e no sentido inverso e sobre todos os aspetos da empresa e das pessoas na sua globalidade (Baptista 2009). O tipo de relações de comunicação e de partilha de informações entre dirigente e colaboradores, é fundamental para motivar e satisfazer o cliente interno, levando-os a «dar o melhor de si mesmos» (Dutermie 2002, p.34) e a conservar ou melhorar o valor e imagem da organização no mercado (Silva, 2013). Porter (1989) apoia esta visão sustentando que a comunicação interna e o MI, ao pretenderem equipas motivadas, comprometidas e alinhadas com os resultados e com a satisfação do cliente externo, colaboram para a formação de uma vantagem competitiva para a organização.

O fluxo de comunicação vertical ascendente implica que exista um clima organizacional que promova a abertura entre todos os colaboradores de modo a transmitirem as suas opiniões, quer sejam positivas ou não, a avaliações de desempenho objetivas e com bases científicas e, a premiar os colaboradores que transmitam as melhores ideias para o crescimento organizacional. Na comunicação vertical descendente, a organização deve ter formas de comunicar que permitam que a informação chegue sem alterações a todos os colaboradores (Buttafuoco, 2010). Os fluxos comunicacionais, horizontal e diagonal, ocorrem no mesmo nível ou em posições idênticas e entre o superior e o subordinado de diferentes áreas (Torquato, 2002).

Apesar da importância da comunicação interna, a sua prática tem que ser bem planeada, devendo assentar nos seguintes princípios (Clemen, 2005): 1) confiança nos canais de comunicação; 2) informação fidedigna e agilizada; 3) comunicação presencial,

com adequação da linguagem ao público-alvo; e, 4) “multiplicadores”. Os aspetos a ter em consideração, no momento de comunicar internamente são (Silva, 2013): 1) ser viável, ou seja permitir comunicar através da intranet ou do portal da empresa; 2) ser verdadeira e persuadir sem manipular para conquistar a confiança do cliente interno; 3) ser geral, um instrumento aplicado a todas as estruturas e transmitir todas as informações relevantes com interesse e impacto para os colaboradores; 4) ser planeada e constante. Ações isoladas ou sem planeamento regular não trarão os benefícios esperados.

As funções da comunicação interna são as seguintes: informativa, de integração, de retroação, de sinal, comportamental, de mudança e de imagem (Brault, 1992). A função informativa transmite o conhecimento da empresa. A função de integração, essencial para transmitir ao público interno e externo os valores da empresa, tem como objetivo desenvolver e inculcar nos colaboradores o sentimento de pertença a um grupo. Retroação tem a ver com uma relação de retorno facilitadora do diálogo entre os vários níveis hierárquicos da empresa e da possibilidade do cliente interno manifestar o seu descontentamento ou satisfação. A função sinal, difunde a imagem da empresa através de logotipos, cores, discursos, palavras-chave, comportamentos, atitudes e valores, transmitindo a cultura organizacional caso haja uma forte conexão entre todos os elementos. A função mudança propensa a mudança de imagem, de mentalidades, das relações e das atitudes, motivando os colaboradores, gerando retroação e modificando as relações. Finalmente, a função imagem remete ao público (interno e externo), uma imagem favorável da empresa (Brault, 1992).

2.5 Marketing Interno e Cultura Organizacional

Para Rocha *et al.* (2014, p.309) “a cultura organizacional é como um processo de construção e compartilhamento da realidade de uma instituição; assume um papel essencial na vida das organizações e pode ser entendida como um conjunto de significados compartilhados pelos seus membros, o que configura uma identidade coletiva”. A sua importância na atividade das organizações deve-se ao aumento da concorrência e às constantes mudanças que implicam análise de caminhos novos que elevem a adaptabilidade e a inclusão interna e externa das empresas (Barbosa, 2011).

Associado ao MI, a cultura organizacional é um instrumento de poder que integra as formas de relacionamento dentro da organização, expressas em valores, normas, significados e interpretações, com o intuito de criar uma direção única e de focar os colaboradores na sua fonte de identidade e de reconhecimento (Freitas, 2006).

É a partir da Cultura Organizacional que todos os membros da organização, através do seu comportamento, orientam as suas ações com o propósito de atingir as metas e objetivos da organização, pois nela estão presentes as normas informais e não escritas. Ainda assim, a cultura organizacional só é saudável se dela fizer parte a valorização: da diversidade; da comunicação interna e dos objetivos aos clientes internos; dos colaboradores enquanto indivíduos; do orgulho e entusiasmo pela empresa; das oportunidades de desenvolvimento profissional; e dos tributos de cada um para o sucesso da organização (Costa, 2003).

Uma organização que respeita uma Cultura Organizacional ativa, flexível e aberta, focada no desenvolvimento dos processos e na satisfação dos colaboradores, seja no que respeita ao desempenho laboral, seja no conhecimento das suas perceções referentes ao seu meio de trabalho, pode contribuir mais facilmente para a resolução problemas encontrados ou falhas nos procedimentos, assim como para atingir os objetivos propostos no plano de MI e externo da empresa. Por essa razão, Carvalho *et al.* (2013, p.750) consideram que “a estrutura organizacional e o modelo de gestão adotado por uma organização determinam os processos de trabalho e o comportamento dos trabalhadores”, influenciando desta forma a satisfação do colaborador no seu ambiente de trabalho.

Trabalhos realizados por Hwang & Chi (2005), Oliveira (2010), Zaman *et al.* (2012) e Opoku *et al.* (2014) sustentam a existência de uma relação positiva de dupla via entre MI e Cultura Organizacional. Ou seja, se a implementação e o progresso de um projeto de MI dependem da cultura organizacional, também o MI pode estimular os clientes internos a envolver-se mais na Cultura Organizacional. Contudo, segundo Brambilla (2005) tal apenas ocorre quando a organização tem condições para desenvolver uma política de MI e quando o plano de MI daí decorrente se encontra alinhado às necessidades da organização, aos fatores organizacionais e à Cultura Organizacional.

2.6 Marketing Interno e Gestão de Carreiras

A gestão de carreiras, apesar de ser um tema pouco estudado com o MI, é praticado por muitas empresas que usam o plano de carreiras como instrumento de motivação do cliente interno ou, como um plano de remunerações. Para Pontes (2007) o processo de Gestão de Carreiras é uma prática recorrente de empresas bem estruturadas que incluem no seu planeamento determinadas ações desta vertente, em conexão com os seus objetivos organizacionais e tendo como objetivo a relação entre os planos definidos para cada colaborador e os planos efetivos da empresa. Neste contexto, a concordância entre os aspetos pessoais de cada indivíduo (como as suas capacidades, aptidões, expectativas e interesses) e os aspetos empresariais (alcance dos objetivos através das pessoas com determinado perfil) é considerado um elemento importante.

A gestão de carreira é um procedimento pelo qual os indivíduos analisam os seus pontos fracos e fortes, bem como as oportunidades e ameaças do meio, desenvolvem, implementam e controlam as estratégias e os objetivos de carreira. A prospeção e concretização da gestão de carreira poderá ser praticada tanto pelo cliente interno (como mencionado pelos autores) como pelas empresas. Tendo como centro o indivíduo e a empresa, a gestão de carreiras pode ser entendida como um instrumento estratégico. Assim, “cabe à organização a responsabilidade pela definição de um plano de carreiras, que, através de trajetórias diversas, possibilite o crescimento e ascensão do colaborador. No entanto, a carreira é decisão do colaborador; somente a ele cabe a escolha da sua trajetória” (Pontes, 2007, p.329).

A inexistência do plano de carreiras, pode gerar o despedimento dos melhores colaboradores da empresa, que não tendo a oportunidade de crescimento profissional preferem experimentar novos desafios que lhes poderão demonstrar esse mesmo processo. Desafios consequentes da velocidade das transformações e do dinamismo dos mercados que levam à necessidade indispensável das empresas se tornarem flexíveis em termos dos perfis profissionais de modo a garantirem a sua posição no mercado (Chiavenato, 2006).

Contudo, a elevada rotatividade de colaboradores, principalmente devido ao baixo custo de mão-de-obra e a estágios apoiados por outras entidades, assim como a falta de atratividade da empresa perante os seus colaboradores pode originar alguma instabilidade na equipa de trabalho e consequentemente na obtenção dos objetivos planeados pela

organização. Considerando esse cenário, as empresas modernas passam a atrair colaboradores que sejam empreendedores da sua própria carreira, que busquem novas competências e aperfeiçoamentos profissionais que agreguem valor ao seu trabalho e elevem a qualidade dos produtos e serviços (Dutra, 2010).

Para Oliveira (2013), as empresas têm um papel fundamental na viabilização da gestão de carreiras, na gestão das competências identificadas e desejadas pelos clientes internos e na promoção de uma comunicação e educação corporativa. Nesse sentido, um plano de MI, assumindo-se como uma ferramenta na implementação e incorporação de estratégias planejadas e direcionadas ao cliente interno (Salomão, 2010), satisfazendo-o, como pré-requisito de reter e atrair clientes externos e obter bons resultados, pode, nesse processo de satisfação, contemplar o desenvolvimento de carreiras e a construção de uma relação mutuamente benéfica para a organização (Oliveira, 2013).

Para Bekin (2004), porque um cliente só pode ser conquistado e retido com um produto ou serviço excelente, os funcionários devem ser considerados clientes internos e valorizados nas suas carreiras, assim como estar envolvidos e comprometidos com os objetivos e decisões da organização. Assim, o estabelecimento de planos de carreira devem ser incluídos num plano de MI e constituírem, de forma objetiva, a possibilidade de crescimento profissional do colaborador interno. Estes planos de carreira devem estar sempre abertos a mudanças e atualizações, de acordo com a avaliação interna da empresa, tornando-se ativos dentro da Cultura Organizacional e, representando um estímulo presente e motivando do colaborador.

2.7 Plano de Marketing Interno

Sendo o MI o processo para adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-se competitiva a partir do envolvimento dos seus clientes internos à estrutura organizacional (Castro, 2007), o Plano de MI “é uma ferramenta administrativa que possibilita a observação de tendências e a criação de novas oportunidades visando a satisfação do cliente e respondendo aos objetivos financeiros e mercadológicos das empresas de produção ou prestação de serviços” (Fraga, 2006).

O plano de MI visa comprometer e estimular as pessoas de uma empresa ao bom desempenho na prestação do atendimento ao cliente externo. A formulação desse plano, deve auxiliar as organizações a evitar resultados indesejáveis, proporcionando uma melhor imagem dos serviços da empresa junto dos seus clientes (Vasconcelos, 2005). Foca-se no colaborar interno como um cliente e num processo holístico onde, por meio da interação contínua entre as várias áreas da organização, esse colaborador passa a ter uma vida profissional sadia, com ecos no ambiente familiar e social (Bekin,1995).

Assumindo os funcionários como constituintes do primeiro mercado de uma organização, Bekin (2004) sustenta o apoio das estratégias de MI em conceitos como B2E¹, ERM² e *branding* interno. No contexto da integração da noção de colaborador como cliente interno e dos seus valores como elementos dos processos internos da estrutura organizacional, segundo o mesmo autor, estes recursos permitem uma melhoria na qualidade de produtos e serviços e na produtividade pessoal e de processos.

Em geral, um Plano de MI tem como principal objetivo, auxiliar a constituição e o desenvolvimento de relacionamentos internos na organização, seja entre empresa e colaborador como entre os colaboradores (Brambilla, 2005). O Plano de MI é o elo que faz do ativo humano o cliente preferencial (Requena, 2003). Para tal, importa dinamizar ações internas de aproximação dos liderados aos líderes, de difusão ampla de informações, de comunicação interna entre todos os profissionais, de espírito de equipa e de respeito e apreço mútuos.

Para Bekin (1995, p.35) o objetivo do MI é “fazer com que os funcionários comprem a empresa”, e tomem consciência do seu objetivo estratégico. Assim, é necessário conquistar o mercado interno para alcançar o mercado externo. Neste contexto, quer o ambiente externo, quer o interno têm igual importância razão pela qual, antes da avaliação do ambiente externo, deve também o ambiente interno da organização e o perfil dos colaboradores, serem tidos em consideração e analisados. Para o referido autor, o Plano de MI deve estar integrado na estratégia global da empresa, exige informação, conhecimento e apoio de todos os níveis de gestão (elevada, intermédia e baixa) e, necessita de compreender todos os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional.

¹ *Business-to-Employees* (negócio apresentado para funcionários).

² *Employee Relationship management* (gestão do relacionamento com funcionários).

Acresce a necessidade de haver implicação da gestão, seja ao nível da administração, seja ao nível dos gestores intermédios ou supervisores. Esse envolvimento procura “transformá-los em agentes de mudança, de uma nova atitude de comprometimento capaz de envolver os funcionários, dando-lhes a percepção de que todos são de algum modo pessoas de marketing” (Bekin, 1995, p.42).

Realizar um plano de MI supõe fazer um diagnóstico e ter um plano de ação (Bekin, 1995). Para este autor, “para que um programa possa ser eficiente, é preciso um diagnóstico que guie a ação” (Bekin, 1995, p. 43), sendo que “um diagnóstico é sempre útil, esclarece muito mais, torna tudo mais visível, propiciando um aprendizado mais imediato” (Bekin, 1995, p.44). O diagnóstico precisa de uma avaliação do ambiente interno, do perfil dos funcionários, da avaliação do desempenho global, da avaliação dos departamentos na relação com os consumidores, do nível de integração entre departamentos, da avaliação do potencial dos funcionários e da imagem da empresa. Questões como nível de motivação, expectativas e aspirações, necessidades de formação, espírito de equipa e conhecimento dos objetivos da empresa, são igualmente de extrema importância no processo de diagnóstico (Bekin, 1995).

A realização de uma análise diagnóstico interna, é sugerida por Brum (2003) com o intuito de apurar as emoções dos colaboradores em relação à empresa e suas ações. Segundo a mesma autora esta análise “deve ser vista como um excelente caminho para levantar, explorar, examinar, avaliar e monitorar o que pensa e como se sente o público interno da empresa” (Brum 2003, p. 118), sendo essencial considerar os fatores motivacionais, a imagem interna e externa, a gestão de recursos humanos, a qualidade, a produtividade e a comunicação. Para Bekin (1995), na avaliação interna importa conhecer o moral dos funcionários, saber quais as necessidades não satisfeitas e em que medida a cultura organizacional conflitua com os objetivos estratégicos da empresa. Caso existam elementos divergentes ou indutores de conflito, os mesmos devem ser conhecidos e geridos para que a relação existente se mantenha. “A harmonia é sempre o resultado da capacidade de administrar bem os interesses divergentes e, às vezes, até conflitantes” (Bekin, 1995, p. 36).

Após o diagnóstico e de acordo com o mesmo, o Plano de MI pode assumir diferentes alcances, em função da identificação da situação e do foco e direcionamento das ações a realizar: 1) foco no atendimento ao cliente externo como prioridade para a conquista de mercado e necessidade de criar uma cultura de serviço, uma nova missão e

uma nova mentalidade dentro da empresa; 2) foco na incorporação dos valores da cultura no quotidiano da empresa, quando esta já tem uma cultura de serviço ao cliente; 3) foco num novo processo para manter a mentalidade de cultura de serviço e cultura estratégica; e, 4) foco na expansão e introdução de novos bens e serviços para os colaboradores, quando existe, se mantem e integra no quotidiano, uma mentalidade serviço em todas as suas atividades e setores (Bekin, 2004; Grönroos, 2009).

Atitude e comunicação “devem ser o fiel da balança na elaboração de um programa de Marketing Interno” (Bekin, 1995, p. 53), o qual possui três fases principais: o programa, a gestão e a execução. Para o referido autor, o sucesso de um programa de implantação de marketing interno depende 10% do programa ou plano, enquanto os restantes 90% ficam por conta da sua execução e gestão, “daí a importância total do comprometimento e envolvimento pessoal da alta direção da empresa” (Bekin, 1995, p. 53). Deste modo, o programa não só deve ser rigoroso, como, também executado e gerido com o maior comprometimento e envolvimento dos profissionais da alta direção da empresa. A formulação e a execução de um plano de MI podem incentivar o bom desempenho de um colaborador influenciando na contribuição do serviço ao cliente externo, precavendo assim resultados inoportunos e oferecendo uma melhor representação dos serviços aos seus clientes (Vasconcelos, 2005).

Em síntese, um plano de MI assume uma importância fundamental para o progresso e sucesso de uma empresa. Para que seja viável é fundamental que dele façam parte: o diagnóstico, os objetivos, as opções estratégicas, o plano operacional e os planos de ação (PA). O plano de MI deve ainda, sempre que possível, ser alterado e adaptado a novas situações e deve antecipar, formalizar, articular e conjugar os objetivos internos da empresa com a chegada ao consumidor, direcionando as estratégias da organização por forma a obter o lucro estipulado pelo projeto da empresa (Wood, 2010).

2.8 Plano de Ação: Ferramenta 5W2H

Segundo Lobato *et al.* (2009, p.191), “plano de ação é uma ferramenta significativa no processo de desdobramento, organização e execução da estratégia”. Este plano abrange aspetos técnicos, administrativos e pedagógicos, a responsabilidade

pessoal e coletiva. O mesmo autor enumera como objetivos do plano de ação: mentalizar, incluir e preparar os colaboradores conexos ao problema ou função; determinar evidentemente os novos modelos com documentos que proporcionem uma apreciação honesta; aclarar a poder e comprometimento dos abrangidos pelo processo; averiguar a apropriação dos equipamentos, materiais e ambiente de trabalho; e supervisionar os resultados.

Sampaio (2002), salienta que as ações são atividades que a organização deve concretizar no sentido de alcançar os seus objetivos, tendo em conta os recursos disponíveis.

No desenvolvimento do Plano de Ação de MI e gestão de carreiras proposto, utilizou-se a ferramenta 5W2H, esta é tão compreensível e empregue que não existe uma concordância sobre quem a elaborou. Este instrumento é tão simples de aplicar que, apesar de abundante, a bibliografia a seu respeito surge sempre de forma muito concisa, sem que nenhuma publicação sobre as mesma se evidencie. Como ferramenta, ganhou mais popularidade com a disseminação das técnicas de gestão da qualidade e, posteriormente, com as de gestão de projetos. Polacinski (2006) descreve esta ferramenta como um plano de ação para atividades pré-estabelecidas que necessitem ser desenvolvidas com a maior transparência possível, operando assim como um mapeamento dessas atividades. É constituída por sete pontos onde devem fazer parte as seguintes comunicações: (1) Ação/atividade que deve ser executada ou o problema/desafio que deve ser resolvido (what); (2) Justificativa dos fundamentos e objetivos da ação que será realizada (why); (3) O(s) responsável(eis) pelo cumprimento do que foi planeado (who); (4) Comunicação sobre onde cada uma das ações será realizada (where); (5) Cronograma sobre quando acontecerão as ações (when); (6) Esclarecimento sobre como serão realizadas as ações de forma a atingir os objetivos pré-estabelecidos (how); (7) Custo de cada procedimento (how much). Segundo, Marcelo Nakagawa, professor de empreendedorismo do Insper, esta ferramenta é voltada para a ação, apoiando na tomada de decisão sobre os componentes essenciais que direcionarão a implementação do plano. A utilização da 5W2H, para o desenvolvimento do plano de ação, possibilitou a delimitação dos objetivos, simplificando a observação e o seguimento das ações de MI a fortalecer em cada meta a ser atingida na prática da gestão de carreiras.

3. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO TRABALHO DE PROJETO

No presente caso, procurou desenvolver-se um Projeto de MI com vista à oportunidade de Gestão de Carreiras para a Embraer de Évora. Segundo Xavier (2005, p.5), o projeto é “um processo único, que consiste num grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, realizado com a finalidade de atingir um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos.”

Um Plano de Ação, define as ações que se pretendem que sejam desenvolvidas após a recolha e análise da informação pesquisada. Pode recair sobre ações que devem ser desenvolvidas a curto prazo (o mais habitual) ou ações mais distantes. O plano de ação é uma ferramenta necessária e fundamental que, nalguns casos, poderá dar origem a um planeamento estratégico e/ou um Plano de MI, ou ainda, apoiar-se nestes, para medidas de correção de problemas ou para a sua prevenção. O PA compreende o seguimento do trabalho com a aplicação de ferramentas que auxiliem a comunicação e a inclusão de pessoas, na difícil tarefa de estruturar ações futuras, delinear objetivos, reconhecer falhas e sugerir soluções (Oliveira, 2003).

“O plano de ação é formado por um conjunto de objetivos gerais, estabelecidos em função da missão que, por sua vez, são desdobrados em estratégias. Cada estratégia sinaliza como o objetivo deve ser atingido, qual o prazo de início e término, quem é o responsável por sua execução e quais os recursos necessários para implantação. Na sua elaboração, são utilizados formulários nos quais os objetivos, estratégias, prazos, responsáveis e recursos são organizados de forma clara para orientar as diversas ações que deverão ser implementadas. {...} O plano de ação serve como referência às decisões, permitindo que seja feito o acompanhamento do desenvolvimento da gestão estratégica competitiva” (Lobato *et al.*, 2009, p.192).

3.1 Objetivos

Como anteriormente descrito na introdução, este trabalho de projeto tem como objetivo propor um Plano de ação de MI para a promoção da Gestão de Carreiras dos colaboradores da Embraer de Évora.

Para definir este objetivo geral foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Concetualizar o MI, descrevendo os seus fundamentos e a sua importância nas organizações;
- Aferir como estão os princípios do MI a ser aplicados na empresa específica objeto de estudo;
- Identificar a abordagem de MI na empresa e as principais ferramentas e instrumentos utilizados;
- Conhecer as ações de MI da empresa, em particular as práticas que mais influenciam a gestão de carreiras;

3.2 Metodologia de Recolha de Informação

A fim de dar resposta às necessidades deste projeto, numa primeira etapa realizou-se uma revisão de literatura sobre o MI, nomeadamente, o conceito e objetivos, os modelos e práticas, o cliente interno e motivação, a comunicação interna, o MI e a cultura organizacional, a gestão de carreiras e, o plano de MI e o modelo do plano de ação. Recolheram-se também dados para caracterizar a empresa objeto de estudo. Analisaram-se vários modelos e práticas de MI recomendados pelos principais autores que estudam esta temática. Este levantamento bibliográfico foi realizado sobretudo recorrendo a fontes de informação secundárias, como livros e, artigos, procurando obter, quando possível, as obras originais, de modo a evitar distorções da informação devidas a tradução indevida ou outras causas. Foram ainda consultados documentos da Embraer e acedidos dados internos. Mais especificamente, foi disponibilizado um estudo dos riscos psicossociais dos colaboradores, realizado por uma empresa externa à Embraer, cujas informações são

importantes para direcionar as ações de MI e gestão de carreiras propostas no próximo capítulo.

Embora se considerasse importante complementar a informação secundária com a recolha de dados primários, através da realização de entrevistas aos responsáveis pela Embraer, tal não foi possível, por manifesta indisponibilidade dos mesmos. Assim a informação utilizada foi apenas a secundária, que é um tipo de fonte que, em geral, contextualiza, compreende, investiga, critica ou complementa a informação primária, filtrando e organizando a informação dependendo da sua finalidade, facilitando assim a sua utilização (Pacheco & Valentim, 2010).

3.3 Modelo do Plano de Ação

Para elaboração do Plano de Ação de MI e gestão de carreiras, utilizou-se a ferramenta 5W2H. Esta ferramenta, inicialmente estruturada com uma visão empreendedora, oferece desde as aplicações mais acessíveis e objetivas até o desenvolvimento de um plano de negócio tático e operacional.

A aplicação desta ferramenta para a produção do plano de ação permitiu determinar o que fazer em cada um dos objetivos, simplificando a observação e o acompanhamento das ações de MI a desenvolver em relação a cada meta a ser atingida e à gestão de carreiras.

4. PROJETO DE AÇÃO DE MARKETING INTERNO E GESTÃO DE CARREIRAS

Este capítulo engloba a caracterização da empresa objeto de estudo, a Embraer, Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A., em termos gerais e, ainda, do ponto de vista do MI. A referida caracterização foi realizada com base na informação disponibilizada pela unidade de Évora da Embraer. Também faz parte deste ponto o Plano de Ação decorrente deste estudo, assim como a explicação das várias ações que lhe são inerentes.

4.1 Caracterização da Empresa

“Buscamos a Excelência Empresarial” (Valor Embraer)

4.1.1 História

“Nossa gente é o que nos faz voar” (Valor Embraer)

A Embraer foi criada com o apoio do Governo Brasileiro em agosto de 1969. Foi desde muito cedo uma empresa nacional, de larga escala e, um exemplo da ciência e tecnologia relacionadas à indústria aeronáutica mundial.

Ao longo dos vários anos em que pertenceu ao estado, foram realizados vários projetos, principalmente para uso militar, como foi o caso do Bandeirante e do 326 Xavante, jato de ataque ao solo e, para uso agrícola, a aeronave 200 Ipanema e o planador 400 Urupema. Alguns dos produtos foram acompanhados pela empresa italiana Aermacchi. A colaboração com esta empresa veio, mais tarde, a permitir à Embraer desenvolver-se a nível tecnológico e industrial, lançando novos produtos no final da década de 70, nomeadamente, o 312 Tucano e o 120 Brasília. Nessa altura, o êxito conseguido pela empresa e a sua presença no mercado eram já bastante fortes, sobretudo devido aos então novos jatos executivos, Phenom, Legacy e Lineage. A partir daí, a empresa cresceu no comércio aeronáuticos e instituiu bases consistentes e determinantes para o futuro.

Em 1979, surgiram os primeiros projetos internacionais da Embraer, como resultado da existência de clientes no mundo inteiro, tornando-se uma das maiores empresas de exportação no Brasil, com um leque de produtos e serviços bastante rico na

aviação comercial, executiva, de defesa e de segurança e sistemas. Ainda assim, a empresa prossegue segura com o propósito de se fortalecer como uma das primordiais resistências universais dos mercados aeronáutico e de defesa e segurança. Posteriormente, novos projetos surgem assim como novas ideias, que contornam os seus rivais no mercado aeronáutico, sendo exemplos disso, o KC-390, um novo padrão para transporte militar aéreo e, o voo dos E2, o progresso total de três modelos dos E-Jets.

4.1.2 Missão, Valores e Negócios

“Ousadia e Inovação são a nossa marca” (Valor Embraer)

O objetivo da Embraer em Évora é, a curto prazo, maximizar a participação de Évora em programas da empresa e, a longo prazo, diversificar o âmbito de atuação, fornecendo peças para outros construtores de aeronaves (Formulário Embraer, 2012)

Para melhor perceber os critérios de desenvolvimento da Embraer, deve conhecer-se a sua missão, os seus valores e, ainda, o ideal de negócio estruturado pela sua gestão, que seguidamente se transcrevem:

Missão: “A Embraer continuará a consolidar-se como uma das principais forças globais dos mercados aeronáuticos e de defesa e segurança, sendo líder nos seus segmentos de atuação e reconhecida pelos níveis de excelência na sua ação empresarial” (Embraer, 2011).

Valores: A empresa entende como valor “uma adequada remuneração de capital investido, a maximização do valor da empresa e a garantia da sua perpetuidade, com valorização das suas pessoas, integridade de comportamento, consciência social e ambiental.” A Embraer conta ainda com seis valores na sua visão de negócio: “Ousadia e Inovação são a nossa marca, Existimos para servir nossos clientes, Atuação Global é a nossa Fronteira, Buscamos a Excelência Empresarial, Nossa gente é o que nos faz voar, Construímos um futuro sustentável”. Estes valores são relembrados ao longo do tempo em ações de divulgação com todos os colaboradores (Formulário Embraer, 2012).

Negócios: “O negócio da Embraer é gerar valor para os seus acionistas por meio da plena satisfação dos seus clientes. Por geração de valor, entende-se a maximização do valor da Empresa e a garantia da sua perpetuidade, com integridade de comportamento e

consciência social e ambiental. A Empresa concentra-se em três áreas de negócios e mercados: Aviação Comercial, Aviação Executiva, Defesa & Segurança e Sistemas” (Embraer, 2011).

4.1.3 Internacionalização, Organização e Cultura da Empresa

“Atuação Global é a nossa Fronteira” (Valor Embraer)

O desenvolvimento empresarial para mercados externos é um dos valores da Embraer, por se considerar que este origina nas empresas subsidiárias uma maior capacidade de expansão e crescimento assim como, um maior apoio à empresa mãe.

Segundo a Fundação Dom Cabral (2002), são diversos os motivos pela qual as empresas brasileiras se procuram internacionalizar, tais como, economia em escala, desenvolvimento de capacidades, reconhecimento das vantagens de localização e, ainda, saturação do mercado brasileiro. No entanto, encontram sempre algumas barreiras de natureza económica, institucional e cultural. É, por isso, extremamente importante que os gestores responsáveis pelas estratégias de internacionalização se concentrem nos indicadores benéficos da estratégia global: diminuição de custos, aperfeiçoamento da qualidade em produtos e programas, preferência do consumidor visível e maior impulso competitivo.

No caso específico da Embraer, um dos seus objetivos estratégicos da internacionalização está diretamente relacionado com o sucesso físico da empresa nos mercados-alvo internacionais, assim como a sua participação gradual em mercados estratégicos e a elaboração de parcerias em escala industrial. No enquadramento e desenvolvimento da internacionalização da empresa, a sustentabilidade, o ambiente natural e as questões sociais, sempre foram três dos seus grandes cuidados.

A empresa divulga ainda no seu *website* as suas preocupações relativamente ao desenvolvimento sustentável: “Promover a conscientização de toda a força de trabalho sobre esta política, o atendimento à legislação do Meio Ambiente, Segurança e Saúdes no trabalho e a prevenção da poluição e dos riscos; Coordenar as ações para a melhoria contínua do Meio Ambiente, Segurança e Saúde no trabalho, zelando pela sua permanente adequação aos requisitos das partes interessadas” (Embraer, 2007).

Se, em qualquer empresa nacional devem ser adotadas, por parte dos gestores, condutas éticas que envolvam e respeitem o ambiente e os valores dos colaboradores, quando se consideram práticas de internacionalização, estes elementos tornam-se incontornáveis seja a nível organizacional, como individual e até mesmo cultural. O delineamento de estratégias da Embraer passa, assim, pelo desenvolvimento de ações ao nível do clima ético organizacional, valores culturais, desenvolvimento moral e responsabilidade social. A partilha e a troca de ideias relacionadas com comportamentos éticos, assim como as práticas dos supervisores e dos gestores, influenciam o ambiente organizacional, proporcionando uma orientação à tomada de decisões perante os problemas morais, tanto na política empresarial, como de procedimentos, sistemas de controlo ou ainda procedimentos individuais de carreira. A organização estabelece condutas de estímulo ao procedimento ético, do desenvolvimento de princípios organizacionais e de correspondência das hierarquias por forma a direccionar a relação entre a apreciação cognitiva que os colaboradores fazem da realidade e o seu comportamento.

A Embraer segue assim, o Modelo Integrado do Processo Ético Organizacional, onde relaciona a cultura, o desenvolvimento moral, o clima ético e o desempenho social nas estratégias de gestão para um desenvolvimento equilibrado e sustentável em todo seu processo de internacionalização.

4.1.4 Marketing Interno da Empresa

“Existimos para servir nossos clientes” (Valor Embraer)

- **Modelo de Marketing Interno**

A análise do fluxograma (anexo I) permite identificar as atividades sequenciais consideradas pela Embraer na realização do processo de MI, assim como o seu lema: *“Unleashing Talents in Pursuit of Excellence”* (Desencadeando Talentos na Busca da Excelência).

O processo de MI é apoiado por quatro vertentes de grande importância, cuja relação é fundamental: os *shareholder's*, a cultura, as pessoas e, a proposta de valor para

o empregado (*EVP*). O *shareholder's* são as pessoas que de alguma forma têm interesse na performance económico-financeira da empresa. A proposta do valor para o empregado em conjunto com a estratégia de negócio da empresa, permitem fazer uma primeira seleção a partir de um desenho do cargo, pré-definido com atribuições e necessidades. Este planeamento, articulado com a governança cooperativa³, possibilita recrutar recursos humanos a partir das suas fontes externas ou internas, criando envolvimento e retenção dos mesmos. Numa fase posterior, uma avaliação de desempenho e competências é realizada, culminando no apoio e desenvolvimento do colaborador, caso exista necessidade ou, no reconhecimento e recompensa, caso se ateste o desenvolvimento das competências e dos objetivos pessoais, inicialmente propostos. Qualquer uma destas fases, conclui-se pela atribuição da gestão de talentos, por forma a ser possível construir um plano de carreiras dentro da empresa. No caso da avaliação ser negativa e não existir retorno e motivação por parte do colaborador, este poderá deixar de fazer parte dos quadros da empresa, exigindo a mesma de fazer novo recrutamento. Quando o colaborador consegue evidenciar-se e integrar-se no processo de gestão de talentos, volta a repetir o seu percurso, internamente, com novas metas e objetivos, sendo que a empresa dispõe de seis categorias funcionais: Operacionais, que executam atividades direcionadas à maquinação; Técnicos, de apoio à produção e manufatura responsáveis por processos de qualidade, manutenção, entre outros; Administrativos; Profissionais, que desempenham funções de recursos humanos, e financeiro, entre outros; Engenheiros, na área do planeamento, desenvolvimento do produto, qualidade e, manutenção, entre outros; e Liderança, do qual fazem parte o administrador presidente, os diretores das diversas áreas e os supervisores.

A estratégia de negócio que sustenta todo este processo de MI, descrito anteriormente, tem por base os *Enablers* (capacitadores/facilitadores), presentes em qualquer estrutura empresarial, nomeadamente, as infraestruturas/instalações; os serviços pessoais (serviços contratuais, payroll, legislação, administração); a rede de comunicação interna; as relações laborais; e o ambiente, saúde e segurança (EHS).

A estrutura da Embraer e a implementação do processo que a suporta, permitem aumentar a produtividade quer ao nível da gestão e administração, quer ao nível

³ “Governança Corporativa é o sistema pela qual sociedades e empresas são geridos, administrados e monitorados, no que tange às relações profissionais entre acionistas, conselho administrativo, diretoria, conselho fiscal e auditorias independentes, visando aumentar o valor da sociedade, facilitar o acesso capital e garantir a longevidade da empresa” (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, ibgc.org.br)

operacional. O modelo desenvolvido engloba processos de planeamento estratégico e tático, com o objetivo de cumprir as metas exigidas pela Embraer. O planeamento estratégico perspetiva a sua evolução a 15 anos, embora também existam e sejam desenvolvidos planos de curto prazo, designados de Planos de Ação (PA's). “A partir do Plano de Ação, todos os níveis organizacionais da Empresa estabelecem as prioridades, estratégias e macro resultados a serem atingidos, bem como as táticas, recursos, posturas e diretrizes a serem seguidas pelas pessoas, para melhorias dos padrões sociais, e ambientais, da segurança do trabalho e da qualidade” (Formulário Embraer, 2012).

Na gestão do MI, cabe ainda realçar a questão do *empowerment*, estrategicamente considerado e utilizado pela empresa. Neste caso em particular, a Embraer preocupa-se em desenvolver ações que estimulem e motivem o colaborador interno a encontrar respostas para os problemas surgidos e a tomar decisões que respondam às necessidades laborais sem ter de obter previamente o consentimento do seu superior. Esta cedência de poder oferece um motivo para o bem-estar do colaborador interno e um superior nível de satisfação que se traduz, posteriormente, num melhor serviço para com o mercado.

- **Formas de Avaliação**

Na avaliação do ambiente interno, a Embraer dá especial ênfase, para além do perfil dos funcionários, à avaliação do potencial dos funcionários, incluindo necessidades de formação, motivação, expectativas e aspirações e, desempenho global. Nesse contexto, desenvolve várias formas de avaliação direcionadas para a equipa de liderança, assim como dirigidas pela mesma, a fim de existir uma avaliação uniforme entre todos os colaboradores nas diferentes hierarquias da organização e um desenvolvimento profissional adequado no que diz respeito ao papel de líder. São três as consideradas que seguidamente se descrevem: a Análise do Perfil Pessoal (APP), Análise TEIQue (*Trait Emotional Intelligence Questionnaire*) e a Avaliação 360°.

Análise do Perfil Pessoal (APP)

A Embraer considera que apenas a avaliação prática do colaborador, baseada nos conhecimentos e competências, não é suficiente para dizer se este é um profissional

adequado para determinadas exigências do cargo a que se propõe. Esta necessidade é particularmente essencial em cargos de liderança, seja de nível de topo, intermédio ou outro, tornando-se importante na Embraer, a Análise do Perfil Comportamental e, em consequência, a realização da Análise do Perfil Pessoal (APP) através da metodologia DISC.

“O relatório de APP está orientado para a descrição de características comportamentais numa situação de trabalho. Este relatório designa-se a ajudar no processo de seleção, avaliação, desenvolvimento ou formação e aconselhamento.” (Análise do Perfil Pessoal, 2016). Na primeira parte da APP, estão descritos os seguintes pontos: Auto imagem; Auto motivação; ênfase nas funções; palavras descritivas; como os outros o veem (máscara profissional); comportamento sobre pressão; e comentários de carácter geral. Numa segunda parte, são identificados os pontos fortes e possíveis limitações. Numa terceira parte, são relatados fatores relacionados “Como Gerir”: gerir; motivar; comunicar; dirigir; dar apoio; delegar; disciplinar; e desenvolver. Segue-se a “Auditoria às Competências de Chefia” e a “Auditoria às Competências Técnico-Administrativas” do colaborador. Na APP existe ainda um feedback do colaborador, assim como as suas necessidades de formação. “As necessidades de formação recomendadas referem-se a competências comportamentais” (Análise do Perfil Pessoal, 2016). Por fim, são enumeradas algumas diretrizes para a carreira do colaborador, com base nos pontos inicialmente descritos.

A metodologia DISC, que está na base do relatório da APP, foi concebida por W. M. Marston e, presume que a personalidade é a interação entre as particularidades pessoais (congénitas ou adquiridas) e o meio ambiente. Esta metodologia possibilita uma explicação favorável do comportamento humano assim como uma credível previsão do mesmo através das suas motivações, incertezas e preferências. Possibilita ainda compreender o comportamento humano, aperfeiçoar a liderança e a comunicação, investigar como os colaboradores e as equipas interagem, apropriar pessoas a funções e, admite empregar e fortalecer o potencial individual de cada colaborador. A pesquisa é analisada e o colaborador (líder) recebe uma avaliação em cada uma das quatro dimensões, denominadas como Domínio, Influência, Estabilidade e Conformidade, as quais representam os seguintes traços de personalidade: O Domínio está associado ao poder, aqui o líder admite uma atitude ativa e positiva numa envolvente adversa e prejudicial, encara a situação com o objetivo de a superar impedindo o insucesso; A

Influência é direcionada às pessoas, e por isso, tem-se um líder igualmente com uma postura ativa e positiva com o objetivo de evitar uma situação prejudicial desenvolvendo uma situação mais vantajosa por meio da persuasão e evitando, assim, a negação; A Estabilidade está relacionada com o ritmo, o líder admite uma atitude passiva numa situação hostil, preservando o "*status quo*" até que a adversidade acabe, impossibilitando a insegurança; A Conformidade está associada às políticas, por isso o líder vai ter sempre uma atitude cautelosa e hesitante frente a um ambiente adverso com o objetivo de anular o nível de rivalidade precavendo obstáculos ou conflitos. É necessário que exista um equilíbrio em todas as dimensões, para que o estilo de liderança seja equilibrado e adequado a todas as situações.

O objetivo é definir diretrizes para a atuação dos gestores perante todos os colaboradores que trabalham na empresa e ainda direcionem a atuação da área de recursos humanos e do MI. É perceptível um aumento da motivação dos envolvidos, que tem como resultado um alinhamento com a estratégia organizacional.

Análise TEIQue (*Trait Emotional Intelligence Questionnaire*)

A Inteligência Emocional, tem integrado o objeto de estudo da Embraer, à semelhança de outras investigações na área da psicologia e da gestão das organizações. Atendendo aos ideais da gestão da organização, a Embraer constituiu uma avaliação da gestão e controlo das emoções, a ser utilizada em diversas práticas organizacionais, como é o caso, do MI, do *coaching*, de avaliações diversas, de desenvolvimento de talentos, de mudança de comportamento organizacional, de avaliação do compromisso com a organização e de *leadership training*. Esta análise, direcionada à equipa de liderança, é constituída por cinco áreas: o Fator Global, que oferece um conhecimento imediato sobre a atividade emocional geral do colaborador; Bem-estar, relata o seu bem-estar global; o fator Autocontrolo descreve como o colaborador controla a tensão externa, o *stress*, e os impulsos; o fator Emotividade percorre a sua competência para compreender e manifestar emoções e como as emprega para desenvolver e preservar as relações com os outros; e por último, no fator Sociabilidade é enumerada a capacidade do colaborador para socializar, gerir e comunicar com os outros.

Avaliação 360°

A avaliação no modelo 360° consiste em avaliar cada um dos líderes dos diferentes pontos de intervenção do modelo hierárquico. Isto significa que o líder será avaliado pelos colaboradores diretos, pelos pares, pelos superiores, assim como fará a sua autoavaliação, com o objetivo de identificar os pontos fortes e oportunidades de desenvolvimento frente às competências do Líder Empresário Embraer. Posteriormente será realizada uma reunião com o líder avaliado e o seu superior direto, por forma a alinhar informações que serão debatidas nos Comitês de Calibração com o objetivo de implementar novas ações de desenvolvimento e meritocracia com o intuito de fornecer esclarecimentos para a elaboração do Mapa de Sucessão. Todas as informações são avaliadas pelo comité executivo e pelo CEO.

“Após a conclusão do processo de avaliação, são realizados os diálogos de desenvolvimento que visam um alinhamento sobre a situação atual e possibilidades futuras do líder, com foco nas competências do Líder Empresário Embraer, possíveis áreas de atuação e construção de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)” (Formulário Embraer, 2012).

Em suma, seria um benévolo objetivo empresarial a implementação de um programa de liderança por forma a criar o estilo do “Líder Embraer”, por forma a habilitar o profissional a desenvolver a sua equipa numa visão de crescimento e obtenção dos objetivos propostos pela organização, assim como “implementar” a motivação no ambiente laboral.

- **Comunicação Interna**

Na empresa existem diversos canais de comunicação para que a distinta informação chegue a todos os colaboradores: correio eletrónico, onde surgem as notícias e comunicações importantes; intranet e *Enews*, páginas de notícias e de interação entre os colaboradores; TV Embraer, vídeos produzidos com os colaboradores mostrando o bom desempenho e boas práticas; o *Blu.e*, rede social; e ainda as campanhas especiais de comunicação (Formulário Embraer, 2012).

Cada responsável faz reuniões de acompanhamento com as suas equipas. Estas Reuniões de Acompanhamento do Plano de Ação, são designadas internamente por RAPA (Formulário Embraer, 2012) e todos os líderes, qualquer que seja a sua posição na estrutura da empresa, tem a responsabilidade de conversar com a sua equipa sobre os assuntos relevantes da Embraer.

São várias as ações sobre as quais a Embraer comunica com os colaboradores internos e deles recebe o necessário feedback. A saber:

Programa de Excelência Empresarial Embraer (P3E)

Desenvolvido em 2007 e enquadrado no planeamento estratégico, tem como objetivo aumentar a eficácia na realização dos processos com vista ao aumento da produtividade e diminuição dos custos. O P3E é sustentado por quatro pilares fundamentais: o desenvolvimento da cultura organizacional da Embraer, o desenvolvimento de pessoas, a formação contínua de líderes e das suas competências de gestão e, a busca da excelência e eficiência em todos os processos. O P3E integra ainda o *Programa Boa Ideia* que “estimula e recompensa os colaboradores internos que contribuem com sugestões para a maximização de resultados” (Formulário Embraer, 2012). Esta gestão da transformação tem em vista a obtenção de melhores resultados, evidenciados e proporcionados pela competência, minimização de valores, produtividade e satisfação dos colaboradores internos.

Práticas de Motivação

A empresa tem cuidado e preocupação com a motivação de cada um dos seus colaboradores internos, desenvolvendo práticas de apreciação dos indivíduos, disponibilizando benefícios sociais (seguros de saúde) e protocolos com serviços como ginásios, restaurantes, lojas, creches, farmácias, entre outros. Oferece ainda o pequeno-almoço/lanche, cabaz de natal, bolsas de incentivo ao estudo, transporte e ajudas de deslocação e participação dos lucros e resultados da empresa (Formulário Embraer, 2012).

Programa Estar Bem

Com preocupações pelo Meio Ambiente, pela Saúde e pela Segurança (MASS), a Embraer desenvolveu o programa *Estar de Bem*, de forma a “ter pessoas saudáveis e de bem com a vida, trabalhando num ambiente mais agradável e seguro e, desta forma, contribuírem para a produtividade e qualidade dos produtos e para a excelência empresarial” (Formulário Embraer, 2012). Fazem parte deste programa três áreas de atuação: Estar de Bem com você, em que a empresa tem um psicólogo interno que os colaboradores podem consultar sempre que seja necessário; Estar de bom sem Cigarro, em que existe um acompanhamento médico para colaboradores que pretendam deixar de fumar; e Estar de bem com a Maternidade, onde são disponibilizados recursos de informação e encaminhamento para casais que irão ser pais.

Para além deste programa, a Embraer tem um posto médico com Medicina Curativa em todo o seu horário laboral, da qual qualquer colaborador poderá ser utente e, desenvolve, várias campanhas anuais.

Em relação à segurança no trabalho são desenvolvidas ações semanais educativas e preventivas pelo MASS, assim como pelos gestores nas reuniões de acompanhamento. Todas estas ações visam a diminuição de incidentes e a melhoria das condições de trabalho.

Pesquisa de Clima

A Pesquisa de Clima consiste em recolher regularmente feedback de satisfação, opiniões e perceções dos colaboradores referentes a vários fatores, de forma confidencial e com o apoio de uma empresa de consultoria externa. Esta pesquisa origina *inputs* significativos para o desenvolvimento dos PA's, com o objetivo de aperfeiçoar os resultados quando posicionados abaixo de um limite determinado e incentivar os resultados positivos. Os resultados são comunicados a todos os colaboradores, fazendo estes parte integrante da elaboração dos planos de ação.

Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional

A empresa realiza anualmente a avaliação dos seus colaboradores com o objetivo de estimular a cultura de excelência e de desenvolvimento profissional. Para tal, utiliza a

Avaliação por Competências, composta por cinco etapas: a autoavaliação, em que o colaborador analisa a sua capacidade em cada uma das competências para si estipuladas; a avaliação do gestor/líder, realizada com o intuito de reunir todas as informações relativas à avaliação ao longo de todo o ano; a reunião de consenso, aqui o colaborador e o gestor/líder contestam as percepções de cada, um face ao analisado anteriormente; a elaboração do PDI, etapa importante em que ambos constroem um alinhamento das necessidades de desenvolvimento/melhoramento em cada proficiência, com o objetivo de promover a elaboração de um PDI individualizado composto por ações comportamentais e técnicas; assinatura, conclusão do processo de Avaliação por Competências.

O PDI é definido conforme recursos de aprendizagem orientadas pela apreciação 70/20/10, em que o método de aquisição de competências do colaborador acontece 70% em contexto laboral, 20% em contexto social e 10% em contexto formal.

Programa de Aproveitamento Interno (API)

O API tem como objetivo assegurar oportunidades de desenvolvimento (vertical ou lateral) aos colaboradores, assim, antes de procurar no mercado, são comunicadas as vagas disponíveis dentro da empresa e os respetivos requisitos. Este processo tem a vista a valorização dos talentos internos.

- **Riscos Psicossociais**

Seguidamente, apresentam-se os resultados de um estudo desenvolvido pela Embraer, em dezembro de 2016, de avaliação de riscos psicossociais dos colaboradores. O objetivo era o de perceber os principais fatores de risco e, posteriormente desenvolver um Plano de Ação, que previna e minimize os riscos identificados e promova a avaliação e a melhoria dos riscos psicossociais no local de trabalho. “As empresas têm preocupações em relação ao compromisso e envolvimento dos seus colaboradores, procurando contribuir para que estes se sintam satisfeitos pela ligação emocional positiva com a organização e confiança com a gestão de topo” (Formulário Embraer, 2012). O bem-estar físico, mental e social dos trabalhadores é, sem dúvida, um foco de importância

na gestão da organização e, daí o desenvolvimento de PA's que assegurem o funcionamento interno da organização.

Para obtenção dos resultados deste estudo foram utilizados diversos instrumentos, nomeadamente, um questionário multidimensional (metodologia tripartida) com 76 perguntas; 50 entrevistas individuais (por amostragem) e *focus grup* (5 grupos com 12 pessoas cada, por amostragem e por área funcional), A participação foi de 425 colaboradores de todos os turnos e tipos de contrato (com termo, sem termo ou estágio), dos quais, 175 a trabalhar há mais de dois anos na empresa, a maioria homens (79%), com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos (54%).

Foram trabalhadas na primeira avaliação, por questionário, 29 variáveis das quais 16 foram dadas como transitáveis (verde): Exigências Quantitativas, Ritmo de Trabalho, Exigências Cognitivas, Exigências Emocionais, Influência no Trabalho, Conflitos Laborais, Apoio Social de Colegas, Apoio Social de Superiores, Insegurança Laboral, Saúde Geral, Conflito Trabalho-Família, Problemas em Dormir, Burnout, Stress, Síntomas Depressivos e Comportamentos Ofensivos. Suscitaram um estado de alerta (amarelo) 11 variáveis que originaram na implementação de PA's: Possibilidades de Desenvolvimento; Previsibilidade; Recompensas; Comunidade Social no Trabalho; Qualidade da Liderança; Confiança Vertical; Justiça e Respeito; Significado do Trabalho; Compromisso com o Local de Trabalho e Satisfação no Trabalho. Para além destas, foram identificadas duas variáveis de carácter urgente (vermelho): Transparência do Papel Laboral e a Autoeficácia. As variáveis de alerta (amarelo e vermelho) assinaladas foram as que tiveram maior destaque na avaliação em entrevistas e *focus grup*.

Numa primeira análise foram identificadas quatro áreas principais: Planeamento, Comunicação, Liderança e Gestão de Pessoas. Em todas estas áreas surgiram problemas direta ou indiretamente relacionados com o plano de carreiras de cada trabalhador, sendo mencionados fatores associados ao planeamento e tarefas pessoais, com critérios de seleção para cargos superiores e maiores responsabilidades pessoais.

Com base nos dados recolhidos, para cada uma das variáveis anteriormente descritas, a Embraer pretende vir a criar ações com vista à melhoria de cada problema identificado. Porque o estudo da avaliação dos Riscos Psicossociais assenta sobre uma ampla área de ação, destaca-se no presente trabalho apenas os resultados relativos à informação obtida alistada ao MI, à gestão de carreiras ou aos planos de sucessão. DE facto, os resultados das entrevistas e os *focus grup* realizados mostraram existir a

necessidade de implementação de um plano de carreiras “eficaz e transparente” tanto para os trabalhadores, como para os líderes. Segundo Gaffney (2005, p.7) “A sinergia criada pelo desenvolvimento de carreiras e planos de sucessão origina colaboradores mais felizes e motivados numa organização orientada para o crescimento.”

Uma das melhorias apresentadas no estudo supracitado recai sobre a formação comportamental, nomeadamente, melhoria da gestão do tempo, da motivação e da resolução de conflitos e, maior sentido de responsabilidade e de credibilidade entre colaboradores. De um modo geral, a “Grande capacidade de desenvolver pessoas”, a implementação dos Planos de Sucessão/Carreira, a retenção de Talento/Conhecimento (*Key Positions*) e, a necessidade dos colaboradores terem esclarecimentos sobre o futuro da empresa, sua evolução e objetivos a longo prazo, são aspetos considerados fundamentais no âmbito do programa de MI.

4.2 Plano de Ação

“Construímos um futuro sustentável” (Valor Embraer)

Após a revisão da literatura subjacente a este projeto, pode dizer-se que o MI agrupa duas importantes áreas de qualquer organização: o marketing e a gestão de pessoas, com o objetivo de associar estrategicamente a empresa e os colaboradores com o intuito da obtenção de melhores resultados e satisfação de todos. Para que seja possível concretizar os objetivos internos organizacionais é importante que seja elaborado um plano de Marketing Interno capaz de responder às necessidades da empresa, aos fatores organizacionais e à Cultura Organizacional. Remondes (2010) defende que um plano de Marketing Interno é fundamental para o êxito do Marketing Externo, da mesma forma que se considera fundamental o estudo de diversos fatores internos, para a elaboração do mesmo.

Neste caso específico, todos esses fatores (comunicação, pontos fortes e fracos, clima organizacional, pesquisa de clima, caracterização da organização em contexto de marketing internacional, oportunidades e ameaças, entre outros) foram devidamente analisados apesar de não existir, nem ter sido possível de elaborar neste projeto um efetivo Plano de Marketing Interno. Num dos estudos disponibilizados pela empresa, o da avaliação dos Riscos Psicossociais, foram focados vários aspetos do MI da empresa, com maior evidência para a problemática da ausência de um plano de gestão de carreiras. Daí, ter-se proposto neste trabalho de projeto, um PA, seguidamente exposto, cujo propósito é o de propor ações de marketing interno que promovam a gestão de carreiras.

Plano de Ação: Marketing Interno e Gestão de Carreiras

5W					2H	
What	Why	Who	Where	When	How	How much
O quê	Porquê	Quem	Onde	Quando	Como	Quanto
Ação, Problema, Desafio	Justificação, Explicação, Motivo	Responsável	Local	Prazo, Cronograma	Procedimentos, Etapas	Custo
Diagnóstico da informação e dados dos estudos elaboradas pela empresa	Necessidade de reforçar os pontos fortes e de trabalhar os pontos fracos, com o intuito de uma melhor gestão interna.	Diretores e Supervisores	Embraer	Janeiro 2018	Reunir e cruzar toda a documentação de pesquisa efetuada desde o início da empresa, verificar mudanças positivas e negativas, definir novas metas.	S/ Custo
<i>Empowerment</i>	A transmissão de poder de decisão aos colaboradores incentiva à responsabilidade e aumenta a motivação.	Diretores e Supervisores	Embraer	Ação ativa, sempre que seja necessária	Delegar mais responsabilidades aos colaboradores e maior autonomia para tomada decisões.	S/ Custo
Programar e executar ações de <i>Team Building</i>	Fomentar o espírito de equipa e consequentemente melhorar o desempenho laboral.	RH		Anual	Definir grupos e preparar a atividade.	S/ Custo
Expor as vantagens/benefícios dos colaboradores comparativamente com empresa X e Y	Apreciação do reconhecimento prestado pela empresa aos colaboradores e valorização do ambiente empresarial onde se trabalha.	Diretor	Embraer	Junho 2018	Preparação de uma apresentação geral, com enquadramentos de MI, com os pontos fortes que a empresa proporciona à vida profissional e pessoal do colaborador em relação a outras grandes empresas no país.	S/ Custo
<i>Job Shadowing</i>	Valorização do cargo, valorização do outro, aprendizagem e entreajuda.	Supervisores	Embraer	Ação ativa, sempre que seja necessária	Sugerir aos colaboradores a troca ou a ajuda no trabalho elaborado.	S/ Custo
Rever as problemáticas inerentes ao estudo dos Riscos Psicossociais	Melhoria e ajuste dos pontos fracos.	Supervisores	Embraer	Concluído em Março 2018	Propor um tema (da análise dos riscos psicossociais) em cada reunião semanal: cada	S/ Custo

					colaborador propõe uma ideia para alteração de um ponto fraco em ponto forte.	
Elaborar um Plano de Marketing Interno	Aumentar o envolvimento dos clientes internos.	Direção e RH	Embraer	Objetivo para 2018	Após conclusão das etapas acima delineadas.	15.000€
Formação em “Felicidade no trabalho”.	Melhorar o nível de satisfação do colaborador com o trabalho que realiza e incentivar à evolução da carreira.	Cristina Nogueira da Fonseca	Embraer	Durante 6 Meses, consoante inscrições e interesse dos colaboradores.	Inscrições dos colaboradores interessados, grupos de 30 pessoas, por forma a não comprometer a produtividade da empresa.	30€/pax
Comunicação interna e externa (colaboradores).	Compreender a importância da comunicação de MI para os resultados empresariais.	Supervisores.	Embraer	Na reunião semanal, durante dois meses.	Preparação de uma apresentação semanal, que clarifique e melhore os pontos fracos detetados na comunicação da empresa, melhorando-a. Tornar os colaboradores participativos na neste processo de melhoria.	S/ Custo.
Formação em “Marketing Pessoal e Produtividade”	Recetividade, domínio e perceção da qualidade e retribuição em ação.	Prof. Especializado em Marketing	Embraer	Fevereiro	Formação obrigatória para líderes de equipa e diretores industriais.	50€/pax (400€)
Formação em “Marketing Pessoal e Produtividade”	Evidenciar a qualidade de trabalho pela produtividade e serviço prestado.	Prof. Especializado em Marketing	Embraer	Março	Formação para colaboradores interessados no desenvolvimento da sua carreira.	40€/pax
Mapear as oportunidades de carreira na empresa, vertical e horizontalmente.	Ponto que mais preocupa os colaboradores na investigação descrita neste estudo.	Diretor Geral e gestão de RH	Embraer	Março	Elaboração do mapeamento com RH e gestão da empresa. Apresentação aos colaboradores.	S/ Custo
Colóquio com o Presidente Embraer Brasil	Estimular o gosto pela marca e pela evolução da empresa.	Presidente Embraer	Embraer	Maio	Colóquio com o Presidente: Permitir que todos os colaboradores se sintam mais perto da empresa mãe, dando mais valor ao negócio e evidenciando o conceito de cliente interno.	5.000€

Fonte: FERRAMENTA: 5W2H – PLANO DE AÇÃO PARA EMPREENDEDORES INSTITUCIONAIS

Movimento Empreenda, por MARCELO NAKAGAWA

No PA acima apresentado, identificam-se as seguintes ações, suportadas pela informação recolhida e pela revisão da literatura:

Ação 1 - Diagnóstico da informação e dados dos estudos elaboradas pela empresa: Para a proposta e realização de ações de Marketing Interno é necessário fazer um diagnóstico, definir e planear o que fazer e ter uma postura de concretização, impedindo a incerteza do cliente interno em relação à empresa. Brum (2005) afirma ser necessário realizar um diagnóstico da empresa a partir de uma pesquisa com o coletivo interno, denominada de “Pesquisa de Clima”. Nesta empresa a pesquisa de clima já foi realizada, pelo que se pretende que exista um cruzamento das informações obtidas nesta pesquisa com as informações recolhidas na Pesquisa de Cultura, na análise dos Riscos Psicossociais, ou de outras investigações efetuadas, permitindo que as ações propostas sejam o mais eficazes possível.

Ação 2 - *Empowerment*: Conceder poder ao colaborador no sentido de encontrar soluções para os problemas identificados e tomar decisões que respondam às necessidades da empresa e proporcionam motivos para o bem-estar do colaborador. O *empowerment* é, segundo Gounaris (2008), parte de um conjunto de procedimentos do MI que concorrem para atingir objetivos de gestão participativa e, de comunicação informal.

Ação 3 - Programar e Executar ações de *Team Building*: As atividades de *team building* apresentam uma forma de melhorar vertentes como a comunicação, a coesão do grupo, o trabalho em equipa e o incentivo do desempenho individual, sendo ainda fundamentais no processo de motivação dos colaboradores no cumprimento das suas tarefas, de promoção do espírito de equipa e, de consecutiva melhoraria no desempenho dos grupos de trabalho. Estas atividades podem ter um custo associado, mas muitas vezes são oferecidas pelas empresas que promovem a atividade, por forma a publicitar o seu produto e a atrair potenciais clientes. Por exemplo, um programa de *Team Building* interessante, seria a visita a uma adega por grupos de trabalho, onde para além da visita guiada e prova dos vinhos se desenvolveriam jogos e atividades em equipa. Para Moraes e Schwartz (2009, p.4) as atividades de *team building*, “[..] diferentes das situações que ocorrem no cotidiano de uma empresa, têm total relação de associação comparativa aos problemas do dia-a-dia cooperativo”. Para Mamute (2011), “São atividades lúdicas inovadoras realizadas na maior parte das vezes em formato outdoor, com o objetivo de

instigar o espírito de equipa, a integração, trazendo exemplos que façam a relação com os problemas do dia-a-dia do ambiente de trabalho e, dessa forma, melhorar o desempenho das equipas refletindo em resultados de maior produtividade para as empresas”.

Ação 4 - Expor as vantagens/benefícios dos colaboradores comparativamente com empresa X e Y: Quando se estuda o clima organizacional de uma empresa e se faz uma análise dos riscos psicossociais, os colaboradores têm tendência a ser influenciados pela envolvente externa, fazendo comparações. Importa assim que a empresa demonstre aos colaboradores as suas ofertas positivas, comparativamente às de outras empresas, mesmo que para isso demonstre algumas ações que possam ainda necessitar de sofrer alterações, se assim for vantajoso para ambas as partes. Skora (2006, p.8) afirma que “o colaborador deve saber a importância do lugar onde trabalha e da sua própria importância, pois deste modo poderá ter um bom ambiente de trabalho e equipa”, compreende ainda que o MI é, por isso, um reflexo positivo da forma como as organizações veem a sua comunicação interna, pois um colaborador bem informado sobre o local onde trabalha é um vetor de crescimento do seu marketing.

Ação 5 - Job Shadowing: O *Job Shadowing* é uma prática de aprendizagem maioritariamente utilizada na integração de um novo colaborador, envolve a realização de experimentações reais e organizadas de reconhecimento e contacto com o trabalho desenvolvido por outro colega, assim como a sua discussão, reflexão e inclusão. Refletindo para além disso, esta prática pode também ser desenvolvida com colaboradores efetivos à empresa, permutando de local de trabalho ou recebendo apenas um colaborador de outro posto, tendo como objetivo uma maior valorização de cada posto de trabalho assim como da hierarquia proposta pela empresa, refletindo que todos os postos e cada um são essenciais à concretização dos objetivos globais da mesma. A prática de *job shadowing* tem por objetivo a aquisição das seguintes competências: a adaptabilidade, o autodesenvolvimento, a capacidade de aprendizagem, a orientação para os resultados, o rigor, a transigência, a cooperação e o relacionamento interpessoal (Bellani, 2016).

Ação 6 - Rever as problemáticas inerentes ao estudo dos Riscos Psicossociais: Sendo que esta foi a última pesquisa efetuada onde foram determinados alguns pontos que anunciam alguma urgência no seu cuidado, é importante que se determine um plano onde sejam indicados os pontos fortes a reforçar para que se mantenham estáveis e os

pontos fracos que devem ser trabalhados com mais urgência, por terem influência mais rápida e direta na produtividade e bom desempenho dos colaboradores.

Ação 7 - **Elaborar um Plano de Marketing Interno**: A eficiência da execução dos objetivos dependerá de um plano de Marketing Interno que deve ir de encontro à necessidade da organização, aos fatores organizacionais e à Cultura Organizacional. O plano irá ajudar a empresa a precaver resultados inadequados, facultando ainda o aumento da motivação do cliente interno e uma melhor representação dos serviços junto dos seus clientes (Vasconcelos, 2005).

Ação 8 - **Formação em “Felicidade no trabalho”**: O cliente interno passa, grande parte da sua vida ativa no local de trabalho. Daí que seja importante cada indivíduo determinar se está ou não na sua área de conforto, fazendo sentido que a empresa vá ao encontro das necessidades do colaborador, proporcionando-lhe melhorias no percurso profissional e na gestão da carreira, se o colaborador assim o quiser. Segundo Fisher (2009, p.384), a felicidade no trabalho está intrinsecamente relacionada com o comportamento organizacional, pelo que, a “felicidade no trabalho inclui a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho e o nível de compromisso organizacional”.

Ação 9 - **Comunicação interna e externa (colaboradores)**: Ao longo do seu processo de integração na empresa e na carreira, um colaborador adquire conhecimentos diversos e experiências práticas de gestão que lhe vão sendo transmitidas por diversos meios, de comunicação e outras ações, refletidas ao longo do tempo. Contudo, muitas vezes desconhecem a sua importância atual e potencial para a empresa, enquanto clientes internos. Assim, parece ser expressivamente importante que sejam explicados aos colaboradores alguns dos conceitos chave do MI, relacionados com a satisfação, produtividade e a gestão de carreiras. Yu e Barnes (2010) sugerem ainda, como requisitos essenciais para determinar o encadeamento de ações internas, a troca de informações entre as diferentes áreas e o implemento de ações no plano de marketing interno que reconheça os clientes internos e as suas necessidades, que envolva as equipas, que avalie a qualidade do serviço interno, que faça o feedback às respetivas áreas e respetivo processo de recompensação às equipas.

Ação 10/11 - **Formação em “Marketing Pessoal e Produtividade”**: Depois do colaborador estar integrado na empresa, de serem consolidados alguns conceitos fundamentais ao MI e gestão de carreiras e, de ultrapassar duvidas sobre as hierarquias

definidas pela empresa, importa que o colaborador saiba como pode, por si mesmo, evoluir e aperfeiçoar a sua ação numa gestão mais pessoal de visibilidade no trabalho, sempre com o objetivo de maiores benefícios para a empresa. Igualmente é importante que o supervisor saiba “ler” as mais-valias do colaborador. Para Rizzo (2011) qualquer profissional, de qualquer setor, deve definir a sua estratégia, de modo a ser visto como um produto a ser vendido, deve também acompanhar as inovações e mudanças para o que se mantenha atual. Já Kotler (2003, p. 91) afirma que “O marketing pessoal é uma nova disciplina que utiliza os conceitos e instrumentos do marketing em benefício da carreira e das vivências pessoais dos indivíduos, valorizando o ser humano em todos os seus atributos, características e complexa estrutura”.

Ação 12 - Mapear as oportunidades de carreira na empresa, vertical e horizontal: Sendo claro para a empresa a sua hierarquia e as oportunidades de carreira horizontal e vertical existentes para todos os colaboradores, subsiste a necessidade de se documentar e apresentar aos colaboradores. Segundo Dutra (2002), a empresa deve ser responsável pela implementação de um plano de gestão de carreiras, que consiste, na definição do modelo do plano, na formatação e particularidades das construções de carreira, níveis do plano e exigências de acesso, e ainda na delineação da metodologia de conceção, implementação e aplicação do plano. O plano de gestão de carreiras deve seguir os princípios orientadores da organização e de interação entre as diferentes áreas funcionais, em particular estar alinhado com o plano ou ações de MI.

Ação 13 - Colóquio com o Presidente Embraer Brasil: Quando, em linguagem comum, se “veste a camisola” por algo, é preciso sentir conforto e confiança naquilo pelo que se dá tudo, assim, é eloquente que a empresa mãe se desloque até juntos dos colaboradores para que lhes transmita a essência e o significado global e pessoal do seu percurso e do propósito e ideias lançadas nas origens da “Embraer”.

Este PA tem como suporte o cliente no interior da organização – colaborador - neste sentido, os produtos internos são as ações que estes concretizam, tencionando que estas satisfaçam as suas necessidades e anseios (Mainardes & Cerqueira, 2015). O MI tem assim como princípio alcançar os objetivos das organizações através da motivação dos colaboradores, pois este auxilia na atração e retenção do cliente interno (Azêdo & Alves, 2013).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente projeto, depois de rever a literatura sobre MI e gestão de carreiras, sugeriu um Plano de Ação de MI para a promoção da Gestão de Carreiras dos colaboradores da Embraer de Évora.

O MI, entendido como um conjunto de métodos e técnicas de gestão que tem como objetivo direcionar os recursos humanos de uma organização a adotarem uma atitude voluntária, espontânea e orientada para a qualidade do desenvolvimento de um produto, processo ou serviço, levando-a a alcançar altos, consistentes e estáveis níveis de qualidade quer internamente, quer externamente, é considerado uma importante ferramenta para as organizações. Um dos aspetos mais marcantes do MI é a preocupação com o elemento humano, reconhecendo o papel dos indivíduos no sucesso empresarial, bem como a necessidade de contrapartidas para que o processo de troca entre as organizações e os colaboradores seja equilibrado de forma a enfrentar situações adversas (Vasconcelos, 2005). Neste sentido, para além do MI permitir que o colaborador tenha a perceção de como a organização interage com o mercado, tornando-o aliado e responsável pelo seu sucesso (Zandonadi, Figueiredo, & Silva, 2007), leva-o também a sentir-se motivado com o êxito do negócio e com o desenvolvimento pessoal e gestão da carreira (Pontes, 2007).

O primeiro objetivo específico, de concetualizar o MI, descrevendo os seus fundamentos e a sua importância nas organizações, foi conseguido através de uma revisão da literatura e a perceção do fluxograma organizacional da empresa. O empenhamento da empresa no desenvolvimento de talentos na busca da excelência, permite constatar a sua visão positiva e preocupação no que diz respeito ao desenvolvimento profissional e de carreira de todos os seus colaboradores, a importância de conhecer e satisfazer as suas necessidades e de lhes proporcionar condições a que se sintam satisfeitos com o seu percurso profissional.

O segundo e terceiro objetivos delineados neste projeto, procuravam aferir como estariam os princípios do MI a ser aplicados na empresa específica objeto de estudo, e identificar a abordagem de MI na empresa e as principais ferramentas e instrumentos utilizados. Verificou-se a carência de uma supervisão absoluta da empresa mãe, não tendo um plano de marketing interno delineado e estruturado para a empresa em Portugal. Ainda assim, existem diversas ferramentas de MI aplicadas para a construção e desenvolvimento

de um trabalho de excelência e compromisso no alcance dos objetivos propostos anualmente.

Reconhecida a inexistência de um plano de MI na empresa, identificaram-se diversas ações de MI passíveis de serem implementadas e que podem de alguma forma, influenciar a gestão de carreiras nesta organização. Destacam-se dessas ações, a avaliação que tem expressos os valores de presença, ação e otimização, a comunicação interna e a sensibilidade e preocupação em incluir todos os colaboradores nas diversas ações de desenvolvimento ético e profissional.

Por último, e como principal objetivo, propôs-se um Plano de Ação de MI para a promoção da gestão de carreiras dos colaboradores da empresa. Este não será, de todo, uma ação conclusiva para o processo de gestão de carreiras da empresa, que é um sistema ativo, duradouro, ajustável e sem término, mas, poderá ser o início de um longo caminho a percorrer no incentivo à motivação dos colaboradores e na seleção de uma equipa de excelência, numa das maiores, mais recentes e conceituadas empresas do país. A execução de um plano de Marketing Interno seria importante na medida em que integraria e harmonizaria a empresa ao mercado envolvente.

O crescimento e aplicação do MI e gestão de carreiras na empresa objeto de estudo implica que, a longo prazo, seja possível incorporar na equipa competências relacionadas com o MI que possam fazer a ponte entre a empresa mãe (Brasil) e a empresa de Évora. O MI é muito mais do que a gestão e a venda do produto ou da empresa, e muito mais do que a gestão do crescimento organizacional dos colaboradores e de maior produtividade. É a junção de todos estes focos com o objetivo de se alcançar níveis elevados de satisfação e felicidade de todos os colaboradores, qualquer que seja a sua função. Pois, “Saber conquistar o cliente interno é um dos diferenciais de maior valor para as empresas, também demonstrando que o sucesso deve ser iniciado dentro de casa” (Menshhein, 2007).

A limitação deste estudo prende-se com falta de elementos, de disponibilidade e de oportunidade para elaboração de um Plano de Marketing Interno, apesar da informação proporcionada pela empresa que, embora consistente, não foi suficiente nem razoavelmente abrangente. Uma outra limitação, na revisão de literatura efetuada, é a escassez de estudos sobre MI e gestão de carreiras em Portugal, apesar de existir consciência empresarial da sua importância. Consequentemente, fica vedada a

possibilidade de realizar associações e/ou validar algumas das ações propostas. Não se pode descurar o provável enriquecimento que o estudo beneficiaria se tivesse sido realizada uma abordagem qualitativa, através da realização de entrevistas semiestruturadas aos clientes internos o que permitiria perceber a experiência de gestão de carreiras dos colaboradores e quais as práticas de marketing interno por estes mais valorizadas.

Para além da possibilidade, no futuro, de desenvolver um Plano de MI para a empresa, como recomendação e perspectivas de investigações futuras, sugere-se alargar a temática do estudo a outros setores e empresas de Évora e a outras organizações e setores do território. Sobretudo, atendendo à escassez de estudos desta natureza e à preocupação da relação entre satisfação e fidelização dos colaboradores internos, gestão de carreiras e o desempenho organizacional, uma perspectiva aliciente a estudar seria a de desenvolver uma ferramenta que permitisse analisar essa relação e impacto. O desenvolvimento de uma ferramenta robusta poderia permitir aferir a complexidade da relação dos constructos de MI e Gestão de Carreiras. Outras abordagens interessantes de analisar, que se consideram complementares ao trabalho realizado, são as de avaliação da relação existente entre as ações de MI e a imagem corporativa, da influência da remuneração no desempenho e na gestão de carreiras, e, da importância das relações existentes entre cultura organizacional, MI e satisfação no trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmed, P. K., Rafiq, M., Saad, N. M (2003) Internal Marketing and the Mediating Role of Organizational Competencies. *European Journal of Marketing*. Vol. 37, No. 9, p. 1221-1278.
- Ahmed, P.K.; Raquif, M., (2000). Advances in the internal marketing concept: definitions, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*. Vol. 14, No. 6, p.449-462.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., (2003). *Internal marketing issues and challenges*, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, 1177-1186.
- Anokise, U. P.; Ahmed, P. K. (2009) Internal marketing: focus on practice. *International Journal of Management Practice*, vol. 3, n. 4, p. 369-382.
- Argenti, P. A. (2006) *Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Azêdo, D.F & Alves, M.A (2013). Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*.
- Baptista, A. M. M. M. S. (2009). *Plano de comunicação interna para a Sonae Sierra*. Tese de mestrado. Lisboa: ISCTE. Disponível em: <http://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/1934/1/Projecto%20de%20Mestrado%20-%20Margarida%20Baptista.pdf> [Consulta em 5 Julho 2017]
- Barbosa, A. C. (2011). Cultura Organizacional: um estudo sobre a aplicação do Competing Values Framework em pesquisas nacionais e internacionais. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Vol. 5, N. 2, 11-43.
- Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre Endomarketing. Um ciclo de entrevistas com Saul Faingaus Bekin*. São Paulo: Makron Books.
- Bekin, S. F. (2004). *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall.

- Bellani, B. (2016). O que é Job Shadowing? de Website de Hotcourses: <http://www.hotcourses.com.br/study-abroadinfo/careers-prospects/o-que-e-job-shadowing/> (acesso em 14 Agosto 2017)
- Berry L. L., Parasuraman, A. (1992). *Serviço de marketing: competindo através da qualidade*. São Paulo: Maltese-Norma.
- Bogmann, I.M.; (2002) *Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas Implicações financeiras*. São Paulo: Nobel.
- Brambilla, F. R. (2005). *Abordagem Conceitual de Marketing Interno*. REAd, Edição 43 Vol. 11 N. 1, 1-56.
- Brault, L. (1992). *A comunicação da Empresa para além do Modelo Publicitário*. Portugal: Edições Cetop Addison-Wesley.
- Brum, A. M. (2003). *Respirando Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM.
- Brum, A. M. (2005). *Endomarketing como Estratégia de Gestão/Encante seu Cliente Interno*. Porto Alegre: L&PM.
- Buttafuoco, G. (2010). Comunicação interna. BG Building. Disponível em: <http://www.team-building-portugal.com/news/3-news-team-building-eventos-e-geral/11-comunicacao-interna>
- Caetano, J., Raquilha, L. (2010). *Gestão de Marketing*. Lisboa: Escolar Editora
- Caldeira, P. Z. (2003). Motivação, Psicologia Social. Disponível em: http://www.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg [Consulta em 5 Junho 2017].
- Carrera, F. (2012). *Marketing Digital na Versão 2.0 - O que não pode ignorar*, 2ª Ed. Edições Sílabo. Lisboa.
- Carvalho, M. C. et al. (2013) *Valores e práticas de trabalho que caracterizam a cultura organizacional de um hospital público*. Texto contexto - enferm., Florianópolis , v. 22, n. 3, p. 746-753.
- Carvalho, Vinicius (2008). As 25 leis do endomarketing: <http://www.casesdesucesso.wordpress.com>, 2-7 [Consulta em 5 Junho 2017].

- Cascio, W., & Boudreau, J. (2011). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives* (2ª ed.). New Jersey: FT Press.
- Castro, F. (2007). Endomarketing como ferramenta eficaz para gestão. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/endomarketing-como-ferramenta-eficaz-para-gestao/13768/> [Consulta em 22 Março 2017].
- Cerqueira, W. (2005). *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Chiavenato, I. (2005) *Gestão de Pessoas*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2006). *Carreira: você é aquilo que faz*. São Paulo: Saraiva.
- Clemen, P. (2005). Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença. Rio de Janeiro: Mauad
- Collins, B.; A. Payne (1991). Internal Marketing: A New Perspective for HRM, *European Management Journal*, Vol. 9 (3), pp. 261-270.
- Conceição, J. (2012). A Utilização do Marketing Interno na Construção de uma Cultura Empresarial Comum: o Caso Grupo Lena. Tesis Doctoral, Universidad de Extremadura - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Conduit, J.; Mavondo, F.T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, Vol. 51, pp. 11-24.
- Costa, D. (2010) *Endomarketing Inteligente: A empresa pensada de dentro para fora*. Porto Alegre: Dublinense.
- Costa, R. F. (2003). *Persona: Manual Prático de Gestão das Pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Cruz, C., A., B. (2012). *A importância da motivação e da liderança nas organizações*. Interfaces Científicas - Humanas e Sociais. Vol.1, N1. 73-79
- Curvello, J., J., A. (2012). *Comunicação interna e cultura organizacional*. (2a ed.) Brasília: Casa das Musas.

Dutermé, C. (2002). *La Communication Interne En Entreprise. L'Approche De Palo Alto Et L'Analyse Des Organisations*.

Dutra, J. S. (2002) *Gestão de pessoas: modelos, processos tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. (2010). *Gestão de carreira na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas.

Embraer. Acesso em: <https://embraer.com/br/pt> (Consulta a 12 Maio 2017).

Ferraresi, A. A., Pereira, H. J. (2002). *Marketing Interno: Uma Ferramenta de Persuasão ou de Aprendizagem Organizacional*. Assembleia do Cladea – Conselho Latino Americano de Escolas de Administração, 37ª, Anais do XXXVII Cladea. Porto Alegre: Cladea.

Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., Valente, A. C. (2006). *Construção e Validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti)*. Comportamento Organizacional e Gestão, Vol. 12, N.º 2, 187-198.

Ferreira, J.M.C., Neves, J.,; Caetano, A. (2002). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. London: McGraw-Hill;

Fiorelli, J. O. (2004) *Psicologia Para Administradores*. São Paulo: Atlas.

Fisher, C. D. (2009). *Happiness at work*, *International Journal of Management Reviews* Vol. 12, No.4, 384-412.

Flipo, J.P. (2007) *Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies*, *European Journal of Marketing*, Vol. 20, No. 8, 5-14.

Foreman, S. K. (2000) *Get Close to the internal customer or keep your distance?* In: Varey, R. J.; Lewis, B. R. (Orgs.). *Internal Marketing: directions for management*. London: Routledge.

Fraga, R. (2006). *O que é Marketing*. Retirado de: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing>, Acesso em: 12 de Dezembro de 2016.

Freitas, M. E. (2006) *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma*. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Fundação Dom Cabral. (2002) *Pesquisa Sobre a Internacionalização da Empresa Brasileira*. Belo Horizonte. Retirado de: <<http://www.fdc.org.br>>. Acesso em: 8 Janeiro 2017.

Gaffney, S. (2005). *Career Development as a retention and Succession Planning Tool*. The Journal for Quality and Participation, Vol.28 No 3: 7-10.

George, J. M., e Jones, G. R. (1999) *Understanding and Managing Organizational Behaviour* (2nd ed). Reading, MA: Addison-Wesley.

Gil, A. C. (2008) *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*. v. 19, n. 3, p. 400-434.

Gounaris, S. (2008) – “Antecedents of internal marketing practice: some empirical evidence”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, Nº 3, p. 400-431;

Grönroos, C. (1981), *Internal Marketing – An internal Marketing Theory*, in Donnelly, J. H. and George, W. R. (Eds), *Marketing of Services*, Chicago, Il: American Marketing Association.

Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: regaining customer management for marketing, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24 Issue: 5/6, pp.351-359, <https://doi.org/10.1108/08858620910966237>.

Gummesson, E. (1987) *Using Internal Marketing to Develop a New Culture - the Case of Ericsson Quality*, *The Journal Of Business And Industrial Marketing*. Vol. 2, No. 3, 23- 28.

Hsiao, Y.F. (2002). *Internal marketing behavior, performance evaluation, authorizing, firm-initiated customer-orientation strategy and employee' customer orientation – A case of real estate companies*. Dissertação Mestrado. National Sun Yat-sen University, Taiwan.

Hwang, I., and Chi, D. (2005). Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study, *International Journal of Management*, 22, 285 – 293.

Iliopoulos E., Priporas C.V. (2011) *The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: A pilot study in public hospitals in Northern Greece*. BMC Health Serv Res.

Inkotte, A. L. (2000). *Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Jou, J.Y.H.; Chou,; C.K., Lu, F.L., (2008) . *Development of an Instrument to Measure Internal Marketing Concept*. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. Vol. 13, No 3. p. 66-76.

Kang, Y.C. (2001). Internal marketing behavior, performance evaluation, job satisfaction and customer-orientation – A case of the financial banking industry. Dissertação Mestrado. National Sun Yat-sen University, Taiwan.

Knippenberg, D. V. (2000). Work Motivation and performance: A Social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49, p.357-371;

Kotler, P.; Keller, K. L. (2014) *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P.; Keller, K. L. (2016) *Marketing Management*. 15th Global Ed.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice hall, 10ª Edição.

Kotler, P. (2003) *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus.

Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 4a Ed.

Leão, A. L. M. S., Neto, A. F. S., Fonsêca, F. R. B. & Mello, S. C. B. (2010). Marketing interno e a formação de sujeitos reflexivos. *Organizações em contexto*, Ano 6, N. 11, 67-85.

Lindon, D., Lendrevie, J.; Dionisio, P.; Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI: Teoria e*

prática do Marketing. Lisboa: Publicações Dom Quixote. 10th Ed;

Lings, I.N. (2004). Internal market orientation Construct and consequences. *Journal of Business Research* 57, pp. 405– 413.

Lings, I.N. e Greenley, G.E. (2005), *Measuring internal market orientation*. *Journal of Service Research*, Vol 7, No 3, pp. 290-305.

Lobato, D. M.; Moysés Filho; J.; Torres, M. C. S.; Rodrigues, M. R. A. (2009). *Estratégia de empresas*. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Longbottom, D.; Osseo-asare, A. E.; Chourides, P.; Murphy, W. D. Real (2006) *Quality: Does the future of TQM depend on Internal marketing?* *Total Quality Management & Business Excellent*, vol. 17, n. 6, p. 709-732.

Luthans, F. (2002). *Organizational Behaviour*. Nova York: McGraw-Hill/Irwin;

Mainardes, E. & Cerqueira, A. (2015). *Measuring the internal-market orientation in the public sector*. *Econviews*, 53–70.

Mamute. Empresa de treinamento e desenvolvimento. Team building. Disponível em: http://omamute.com.br/servicos_equipas_team.html (Consulta em 25 agosto 2017)

Malhotra, N. (2009). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Pearson; 6th edição.

Martinez, J. M.; Stinson, J. L. & Jubenville, C. B. (2011). Internal Marketing Perceptions in Intercollegiate Athletics and Their Influence on Organizational Commitment. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 4, 171-189.

Marujo, Nelson (2014). *A contribuição do Marketing Interno para o sucesso das empresas*. Dissertação de estrado em Publicidade e Marketing, Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social, Novembro.

Menshhein, R. M. *Marketing Interno*. Março. 2007. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Marketing_Interno.htm. (Consulta em 8 julho 2017).

Minchington, B. (2010) *The Employer Brand Manager's Handbook*. Torrens ville: Collective Learning.

Miranda, Cláudia, Arruda, Danielle (2004). A evolução do pensamento de marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. *RIMAR-Revista interdisciplinar de marketing*, vol. 3, Nº1, p.40-57, Jan-Jun.

Moore, Herbert (1944). A avaliação de cargos: problemas e métodos. *Journal of Consulting Psoychology*, n.8, 1944, p.90-99. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v3n7/v3n7a07.pdf> [Consulta em 5 Julho 2017]

Moraes, F. A. U.; Schwartz, G. M.; Treinamento lúdico: outdoor. [Em linha]. *Revista Digital. Buenos Aires*, Março 2009, Ano 13, nº130. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd130/treinamento-ludicooutdoor.htm> (Consulta em 20 Agosto 2017).

Mouta, C. (2014). *Marketing e comunicação interna*. Acedido a 28 de Junho, 2017 em http://www.eseig.ipp.pt/moodle1314/pluginfile.php/11921/mod_resource/content/1/Marketing%20e%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Interna.pdf

Nelson, B.; Economy, P. (2006). *Bíblia da Gestão, os melhores e mais actuais recursos de gestão*. Editora Pergaminho.

Nóbrega, H.M.F (2010). *A Comunicação Interna Na Polícia Militar Do Estado De São Paulo*. Clube dos Autores.

Oliveira, D. P. (2013). *Plano de carreira: foco no individuo: como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Oliveira, D. P. R. (2003) *Planejamento Estratégico, conceitos, metodologias e práticas*. Editora Atlas, São Paulo.

Oliveira, T. V. S. J. S. (2010). *O Marketing Interno e a qualidade do serviço prestado pelo back-office ao front-office como factor determinante da satisfação do cliente externo*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, ISCTE, Lisboa.

Opoku, E., Opuni, F., Adjei, K., (2014). Na emprirical study on the effect of internal market orientation on firm performance: the case of comercial banques in Ghana, *British Journal of Marketing Studies* Vol.2, No.6, pp.37-51, October

Pacheco, C. G.; Valentim, M. L. P. (2010). *Informação e conhecimento como alicerces para a gestão estratégica empresarial: um enfoque nos fluxos e fontes de informação*. In:

Valentim, M. (Org.). *Gestão, mediação e uso da informação*. São Paulo: Cultura Acadêmica. p. 319-341.

Papasolomou-doukakis, I. (2002). *Internal marketing: a means for creating a sales or marketing orientation? The case of UK retail banks*. Journal of Marketing Communications Vol. 8, 88-100.

Pletcher, G. (2000). *The employee – patient-profit chain in a traditional for-profit Hospital a longitudinal case study*. Tese de Doutorado, Capella University.

Polacinski, E. (2006) *Análise do sistema de gestão da qualidade em organizações militares: Um estudo de caso*. Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), Santa Maria.

Pontes, B. R. (2007) *Administração de Cargos e Salários: Carreira e Remuneração*. 12.ed. São Paulo: LTr.

Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. (13a Ed.) São Paulo: Campus.

Remondes, J. (2010). *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos 2010 – Dilemas de uma Sociedade em Transformação*. Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, 2-13.

Requena, I. B. (2003). Endomarketing – Elas, as pessoas. *Revista Científica de Administração*, Vol. 1, N. 1, 25-33.

Ritossa, C. M. (2009) *Marketing Pessoal: Quando o Produto é Você*. Curitiba: Ibpx.

Rizzo, C. (2011) *Marketing Pessoal no contexto pós-moderno*. 3. Ed. São Paulo: Trevisan.

Rocha, F. L. R. et al. (2014) *A cultura organizacional de um hospital público brasileiro*. Rev Esc Enferm USP, São Paulo, v 48, n.2.

Ruf, B.; Muralidhar, K.; Brown, R.; Janney, J. & Paul, K. (2001). *An Empirical Investigation of the Relationship between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective*. Journal of Business Ethics, VOL. 32 No.2, 143-156.

Saias, L. (2007). *Marketing de Serviços: Qualidade e Fidelização de Clientes*, Lisboa: Universidade Católica Editora, ISBN: 978-54-0165-1.

Salomão, A. F. (2010). Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence BBR - *Brazilian Business Review*, vol. 7, núm. 2, maio-agosto, pp. 99-115 FUCAPE Business School, Vitória, Brasil. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/1230/123021648006.pdf> [Consulta em 12 Agosto 2017].

Sampaio, C. H. (2002) *Planejamento Estratégico*. 3. ed. Porto alegre: SEBRAE/RS

Serrano F. (2001). *La Comunicación Interna. Herramienta Estratégica de Gestion para Las empresas*. Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona.

Silva, E. S. (2010). *Manual de comunicação interna: grandes resultados, baixos custos*. Salvador: Clube de Autores.

Silva, G. E. (2014). O relacionamento entre marketing e recursos humanos na implementação de estratégias de marketing. *Dissertação de Mestrado em Administração, especialização em Estratégias de Marketing e Comportamento do Consumidor*, Universidade Federal do Paraná, Outubro. Disponível em <http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/35920/R%20-%20D%20-%20GABRIEL%20ELOI%20DA%20SILVA.pdf?sequence=1> [Consulta em 14 Maio 2017]

Silva, S. M. B. (2013). *O endomarketing como fator de sucesso nas organizações: O impacto no empenhamento e na satisfação dos clientes internos da empresa PTPRO*. Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa, Portugal

Sims, D.; Fineman, S.; Gabriel, Y. (1993). *Organizing and organizations: an introduction*. London: sage.

Skora, C. M. (2006) *Endomarketing: a importância da comunicação interna*. Espaço Aberto.

Skwara, A. S.; Panella, C.; Mendonça, D.; Garcia, H.; Cremonine, I.; Goulart, L.; Lopez, M. & Glogowski, M. (2012). *Caderno de Comunicação Organizacional: por que investir em comunicação interna*. Abracom. Disponível em: http://www.abracom.org.br/arquivos/CCO_final.pdf [Consulta em 12 Agosto 2017].

- Steers, R.; Mowday, R.; Shapiro, D. (2004). Introduction to special topic forum the future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, p. 379–387.
- Tansuhaj, P., Randall, D. & McCullough, J. (1988). A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions. *Journal of Services Marketing*, Vol 2, no 1, pp. 31-38.
- Teixeira, S. (2013) *Gestão das Organizações*. 3. Ed. Escolar Editora. Disponível em <https://pt.scribd.com/doc/70290150/Gestao-das-organizacoes-Sebastiao-Teixeira> [Consulta em 4 Julho 2017]
- Thomas Internacional. Retirado de: <<https://www.thomasinternational.net/en-gb/>>. Acesso em: 13 Fevereiro 2017.
- Torquato, F. G. (2002). *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Varey, R. J. and Lewis, B. R. (1999), A Broadened Conception Of Internal Marketing, *European Journal of Marketing*, 33(9/10): 926-944.
- Vasconcelos, A. F. (2005). *Contribuições ao estudo do marketing interno: aplicação no ambiente de ensino superior*. READ – Edição 43 Vol. 11 N° 1 - jan-fev.
- Vercic, A.T.; Vercic, D.; Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*.
- Vrontis, D.; Thrassou, A. & Zin, R. M. (2010). Internal marketing as an agent of change - implennenting a new human resource information system for Malaysian Airlines. The Braybrooke Press Ltd. *Journal of General Management* . Vol. 36 N. 1 Autumn 2010
- Wood, M. B. (2010). *Essential Guide to Marketing Planning* (2nd Ed.). Edimburgo: Pearson Education.
- Xavier, C. M. (2005) *Metodologia de Gerenciamento de Projetos*. Methodware. Rio de Janeiro.
- Yu, Q.e Barnes, B. R. (2010) *Performance improvement by investing in internal marketing management*. *Management of Innovation and Technology*. IEEE International Conference on, p. 708-713.

Zandonadi, C. R., Figueiredo, R. A., & Silva, A. P. L. (2007). Endomarketing: estudo de caso de agências bancárias de um banco múltiplo no interior do Paraná. *Revista de Ciências Empresariais da Unipar*. 8(1-2)

Zaman, K., Javaid, N., Arshad, A. and Bibi, S. (2012). Impact of Internal Marketing on Market Orientation and Business Performance, *International Journal of Business and Social Science*, 3 (12): 76-87.

Zapata, L. (2010). Cultura corporativa y comunicación interna: áreas directamente conectadas. *Revista imagen y comunicación*.

Bibliografia Interna da Empresa

Avaliação de Riscos Psicossociais (06.12.2016), por Thomas – Your Business, Your People, But Better.

Avaliar a Gestão e Controlo das Emoções (09.06.2016), por Thomas – Your Business, Your People, But Better.

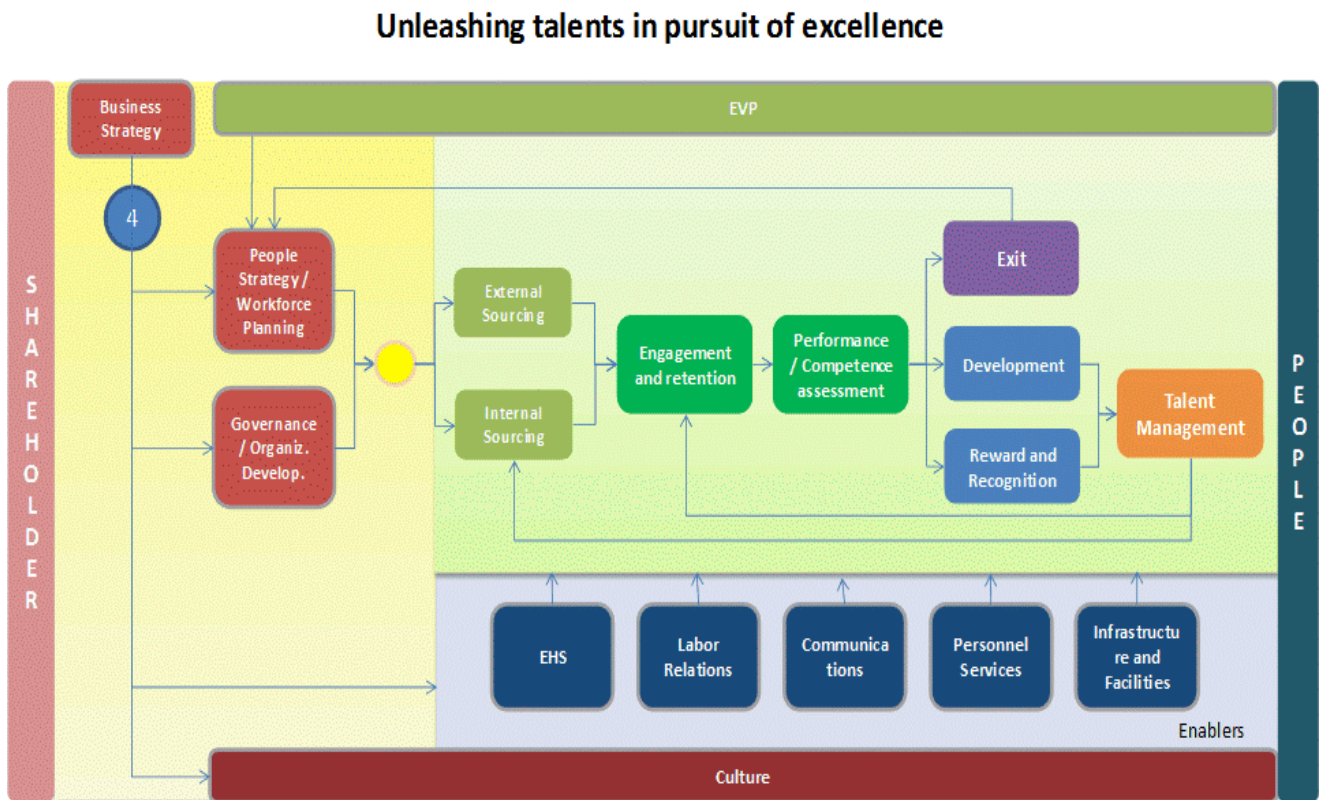
Análise do Perfil Pessoal (09.06.2016), por Thomas – Your Business, Your People, But Better.

Avaliação 360 (05.02.2016 a 1.04.2016), Embraer.

Formulário Embraer: Informação Geral, Identificação de Práticas e Iniciativas Internas, Análise de Impacto das Práticas e Iniciativas Internas. (2012), Embraer.

ANEXOS

Anexo 1: Fluxograma do Modelo de MI da Empresa



Desencadeando talentos na busca da excelência